

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

STRATEGIAVIESTINTÄ TUOTANTO-ORGANISAATIOSSA  
CASE: WALKI OY

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu –tutkielma  
Toukokuu 2017  
Ohjaaja: Arja Ropo

Ringa Valkama

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	VALKAMA, RINGA
Tutkielman nimi:	Strategiaviestintä tuotanto-organisaatiossa
Pro gradu –tutkielma:	101 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat:	strategia, viestintä, strategiaviestintä, esimies

---

Organisaatiot laativat strategioita saavuttaakseen kilpailuetua ja vahvistaakseen asemaansa toimintaympäristössään. Yhä enenevässä määrin strategian toimeenpano nähdään keskeisemmäksi tehtäväksi kuin hyvän strategian laatiminen. Esimiehen rooli strategian toimeenpanossa on merkittävä. Esimiehellä on tahtomattaankin suuri vaikutus strategiasta tehtyihin tulkintoihin ja merkityksiin lähes lakkaamatta.

Johtaminen ja viestintä ovat erottamattomat: ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintä on esimiehen tärkein johtamisen työväline ja keino. Viestinnän kirjallisuudessa käy yhä enenevässä määrin selväksi, että viestintä ei ole vain asiantuntijan työtä vaan osa arkista esimiestyötä ja vaikuttamista. Viestintäympäristömme sähköistyessä ja muutoksen vauhdin kasvaessa viestintä on käynyt yhä monimuotoisemmaksi ja sen merkitys niin työ- kuin arkielämässä kasvaa koko ajan. Viestinnän avulla työyhteisön osat liitetään toisiinsa ja koko työyhteisö ympäristöönsä.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata strategiaviestinnän nykytilaa tuotanto-organisaatiossa. Tarkastelussa on kaikki sisäisen viestinnän kanavat, mutta päähuomio kiinnitetään esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Teoriaosuudessa pohditaan esimiehen asemaa strategiaviestijänä. Tutkielman kohdeorganisaationa oli Walki Oy:n Valkeakosken yksikön tuotanto-organisaatio. Tutkimusmetodina käytettiin teemahaastatteluita, jotka suoritettiin loppuvuodesta 2011.

Tutkimuksen tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa tulisi lisätä ja kehittää viestintää niin strategian sisällöstä, strategiaprosessista kuin strategian toimeenpanoa tukevaa viestintää. Organisaation tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten se pystyy tukemaan esimiehiä strategiavaikuttajan roolissa. Työntekijät kokevat lähiesimiehen tärkeimmäksi strategiaviestinnän kanavaksi ja toivovat vuorovaikutteista pohdintaa siitä, mitä strategia heidän työssään tarkoittaa.

Onnistuneella strategiaviestinnällä pystytään ehkäisemään mahdollista muutosvastarintaa, joka usein johtuu tietämättömyydestä tai pelosta. Yksi strategiaviestinnän perimmäisistä tarkoituksista on lisätä organisaation avoimuutta ja sitä kautta luottamusta, joka on kaiken yhteistoiminnan perusta.

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys .....	5
1.2 Aikaisempia tutkimuksia .....	8
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.4 Oletukset ja rajaukset .....	11
1.5 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin rakenne .....	13
2 STRATEGIAN VIESTINTÄ HENKILÖSTÖLLE.....	15
2.1 Strategia liiketoiminnan lähtökohtana .....	15
2.1.1 Strategian määritelmä .....	15
2.1.2 Strategiaprosessi .....	17
2.1.3 Strategian implementointi.....	20
2.2 Viestinnän lähtökohdat .....	21
2.2.1 Mitä viestintä on?.....	21
2.2.2 Viestinnän merkitys organisaatiossa.....	23
2.2.3 Strategiaviestintä.....	26
2.3 Viestintä ja johtaminen .....	30
2.3.1 Esimies strategiavaikuttajana.....	30
2.3.2 Haasteet esimiehen strategiaviestinnässä.....	37
2.3.3 Organisaation tuki strategiaviestinnässä.....	38
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	42
3.1 Tutkimuksen metodologia .....	42
3.2 Tapaustutkimus .....	43
3.3 Tutkimusmenetelmät.....	44
3.4 Tutkimusprosessin kulku .....	44
3.4.1 Aineiston keruu ja käsittely .....	44
3.4.2 Aineiston analyysi ja kuvaus .....	46
4 EMPIRIA .....	49
4.1 Walki Oy .....	49
4.2 Ymmärrys strategiaviestinnästä ja strategiasta .....	50
4.3 Strategiaprosessi .....	52
4.4 Sitoutuminen strategiaan.....	55
4.5 Organisaation viestintä.....	56
4.5.1 Yleinen viestintä .....	56
4.5.2 Strategiaviestinnän kanavat .....	59
4.5.3 Yhteissähköpostit tuotannossa .....	59
4.5.4 Strategiaviestintä uuden henkilön perehdyttämisessä.....	61
4.5.5 Kehityskeskustelut .....	62
4.6 Palaverikäytännöt.....	63
4.7 Esimies-alais –vuorovaikutus .....	66
4.7.1 Vuorovaikutustaidot ja esimieskoulutus .....	66
4.7.2 Esimies-alais -vuorovaikutus .....	68
4.7.3 Palautteen anto osana strategiaviestintää.....	73
4.7.4 Strategiaviestinnän kehityskohteet ja -ehdotukset .....	76
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
5.1 Tutkimustulokset osana akateemista tutkimuskenttää .....	87

5.2 Tutkimustulokset kohdeorganisaation strategiaviestinnän kannalta.....	91
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	94
LÄHDELUETTELO.....	98
LIITE 1 Teemahaastattelun runko .....	102
LIITE 2 Taulukko haastatelluista.....	104

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

*”Yks opetus on ainaki se, että tämmönen niinku ihmisten välinen kommunikaatio ja ajatuksen vaihto ja kaikki siihen liittyvät asiat, niin kyl se ihan keskeisimpiä menestystekijöitä yrityksessä. Et jos...kommunikaatio on vaan tällasta viidakkorumpua ja käytäväkeskustelua niin se ei ole hirveen tervettä. Ja siihen se siinä loppuvaiheessa meni se kommunikaatio ja sitä kautta sitten tämmönen uskottavuus ja tämmönen luottamus karisi, varmaan puolin ja toisin. Että tavallaan se, että ihmiset puhukaa toisillenne niin tota tyyppinen ratkaisu.”*

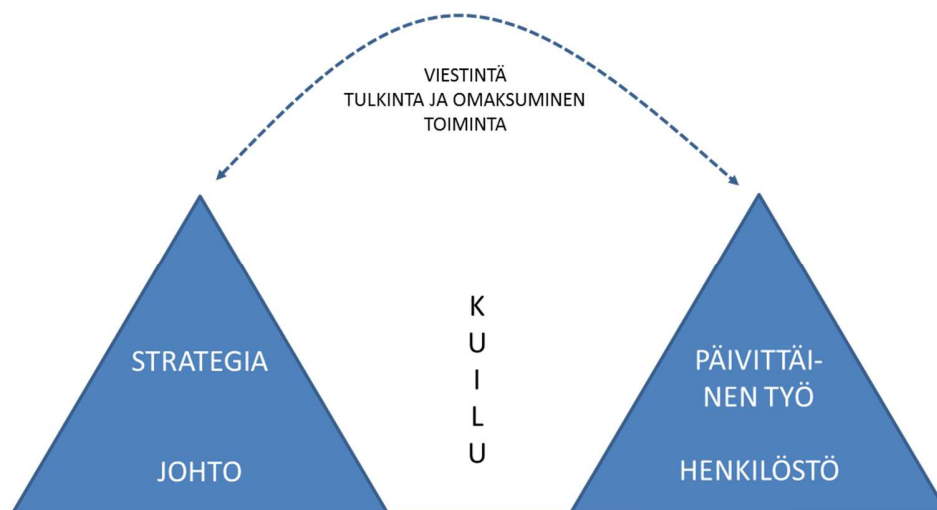
*– Johtaja, IT-kasvuyritys (Aula & Mantere, 2006, 87)*

Yrityksen toiminta perustuu sen strategiaan. Tai ainakin sen pitäisi perustua. Strategia on yrityksen tapahtumien punainen lanka, joka nivoo erilliset teot ja toiminnot yhteen muodostaen ehjän kokonaisuuden (Näsi & Aunola, 2001, 12). Missä tahansa organisaatiossa suurin osa näistä teoista ja toiminnasta on viestintää. Oikeastaan voidaan ajatella, että organisaatio on viestintää, ihmisten ajatustenkulkua ja lisäksi hieman fyysisiä asioita, kuten välineitä ja rakennuksia. (Aula & Mantere, 2006, 83.) Viestintäympäristömme sähköistyessä viestintä on käynyt yhä monimuotoisemmaksi ja sen merkitys niin työ- kuin arkielämässä kasvaa koko ajan (Kunelius, 2003, 44).

Yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja nousta huipulle esimerkiksi loistavan strategian, huipputuotteen tai teknologisen läpimurron ansiosta, mutta siellä pysyminen vaatii vankkaa ja yhtenäistä strategian toimeenpanoa kautta linjan. (Neilson, Martin & Powers, 2008, 61) Useat tutkijat toteavat strategiatyön kariutuvan usein siihen, ettei valittuja strategioita kyetä yksinkertaisesti toteuttamaan. Kyvyttömyys pitää strategioita aktiivisina tai vireillä henkilöstön keskuudessa on tärkein syy siihen, että strategiatyön koetaan epäonnistuneen. (Karlöf, 2004, 100;

Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari, 2006, 9–10, Neilson ym., 2008, 61.)

Organisaation strategian toteuttamisen ongelman ydin on se, etteivät strategian laatijat ja sen toteuttajat yleensä kohtaa. Näkökulmat siihen, kuinka merkittävä tai mielenkiintoinen strategia on, tai mitä toimenpiteitä se vaatii, eroavat strategian laatijoiden ja toteuttajien kesken valtavasti. Strategian luojalle strategia symboloi kohtalonkysymystä, organisaation keskeisimpiä valintoja. Sen sijaan monelle strategian toimeenpanijalle edellisin strategialausuma on ”kiusallista taustamelua tai korkeintaan mielenkiintoinen välipala, jos sattuu olemaan asian harrastaja”. Toimeenpanon hankaluus johtuu siitä, että strategian laatijat ja toteuttajat työskentelevät eri asioiden parissa. Tästä johtuen he myös ajattelevat eri tavoin ja puhuvat eri kieltä. (Mantere ym., 2006, 9–10.)



Kuvio 1: Strategian toteutuksen kuilu (Mantere ym. 2006, 11; Strandman 2009, 53)

Sekä Mantere ym. (2006, 10–11) että Strandman (2009, 53) puhuvat kuilusta, joka avautuu laatijoiden ja toteuttajien – eli johdon ja henkilöstön – väliin. Organisaatioiden arkea rasittaa se, että henkilöstö ei tiedä tai ei ymmärrä johdon strategisia suunnitelmia, jolloin toimintakaan ei suurella todennäköisyydellä ole strategian mukaista. Johdon ja henkilöstön välillä on valitettavan usein välimatka, jonne johdon strategiset aikeet usein hukkuvat saavuttamatta ikinä henkilöstöä. Kuilun yli pitäisi rakentaa silta, mutta se onnistuu vain jos organisaation jäsenet kuilun

kummallakin puolella ymmärtävät toinen toistaan – tulkitsevat strategiaa yhtenevällä tavalla ja omaksuvat tulkitsemaansa. Jotta strategian toteutus helpottuisi, tulisi organisaatiossa vallita yhteinen ymmärrys niin päämääristä kuin keinoista, joilla päämäärät saavutetaan. Juuri tämän yhteisen ymmärryksen luomiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan strategiaviestinnän avulla mahdollistetaan organisaation jäsenten yhteinen toiminta, joka on viimeinen rakennuselementti kuilun ylittävälle sillalle. (Hämäläinen & Maula, 2004, 13; Mantere ym., 2006, 10–11; Strandman, 2009, 52.)

Artikkelissaan Bigler (2001, 29) tuo esille tutkimuksen, jonka mukaan USA:ssa ja Euroopassa 90 prosentissa tapauksista (yrityksistä) muodostettua strategiaa ei pantu toimeen niin, että se olisi tapahtunut ajoissa ja johtanut haluttuihin tuloksiin. Strategian toimeenpano ja implementointi on todellinen ongelma suurimmalle osasta yrityksiä. Samaan hengenvetoon Bigler (2001, 29) toteaa strategian onnistuneen toimeenpanon tulevan olemaan 2000-luvulla menestyvien ja epäonnistuvien yritysten tärkein erottava tekijä. Strategian toimeenpano tulee olemaan yksi kestävän kehityksen ja kilpailuedun kriittisistä osa-alueista. Myös Suomessa strategiaviestinnän tärkeyteen on yritysmaailmassa herätty viimeisen vuosikymmenen aikana. 72 prosenttia yritysjohtajista nimeää sisäisen viestinnän kehittämisen tärkeimmäksi kehityskohteeksi (Yrityskulttuuri 2009).

Tämän tutkimuksen aihealueena on strategiaviestintä. Tutkimuksessa keskitytään viestintään yhtenä strategian toimeenpanon osa-alueena. Tutkimuksessa tarkastellaan viestinnän merkitystä esimiehen strategiatyössä ja paneudutaan erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi löytyi Walki Oy, jossa tutkija myös itse työskentelee. Walki Oy:n intressit strategiaviestinnän tilan selvittämiseksi ja kehittämiseksi osuivat yksiin tutkijan ajatusten kanssa. Tutkimuksen aihealueen ja näkökulman muokkautumiseen ovat vaikuttaneet sekä kohdeorganisaation tarpeet ja toiveet, että tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata strategiaviestinnän nykytilaa kohdeorganisaatiossa.

## 1.2 Aikaisempia tutkimuksia

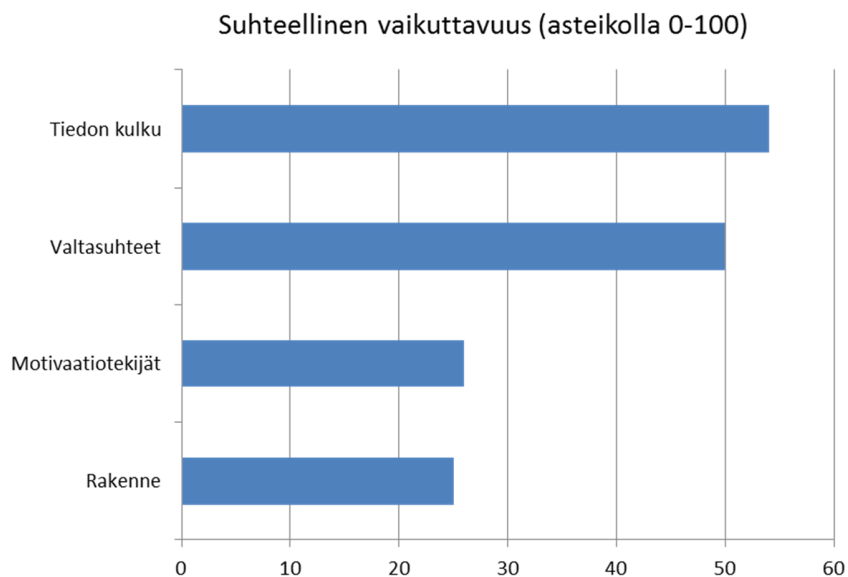
Monissa ennen 2000-lukua julkaistuissa strategian toimeenpanoa käsittelevissä kirjoissa tai teoreettisissa malleissa ei mainita viestintää osana strategian toimeenpanoa. Niissä keskitytään organisaatorakenteen muokkaamiseen, strategian mukaisten järjestelmien ja prosessien rakentamiseen, resurssien jakamiseen, vastuiden määrittämiseen, koulutuksen järjestämiseen sekä strategian toteuttamisen seurantaan (kts. esim. Johnson & Scholes, 1999, 23). Strategiaviestintää on sivuttu joissakin tutkimuksissa ja teoksissa (mm. Lares-Mankki, 1994; Aaltonen & Ikävalko, 2002; Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn, 2002; Alexander & Faludi, 1989), mutta organisaatioviestinnän piirissä teeman syvällisempi tarkastelu on ollut puutteellista. Strategiaa käsitellään useissa viestinnän alan kirjoissa (mm. Juholin, 1999 & 2001; Åberg, 1997 & 2000), mutta tällöin huomio keskittyy yleensä viestinnän strategiseen suunnitteluun ja viestintästrategian laatimiseen eikä koko organisaation strategian tai sen osastrategioiden viestintään henkilöstölle. Viime aikoina niin tutkijat kuin organisaatioviestinnän ammattilaisetkin ovat kiinnostuneet enenevässä määrin viestinnän roolista, joka on aikaisemmin jäänyt yllättävän vähälle huomiolle sekä alan kirjallisuudessa että tutkimuksessa. Nykykirjallisuuden perusteella strategiaviestintä kuuluu olennaisena osana strategian toimeenpanoon. (Hämäläinen & Maula, 2004, 26–28.)

Matha, Boehm ja Silverman (2008, 16–19) toteuttivat vuonna 2004 tutkimuksen, jossa havaittiin, että avoin vuorovaikutus on yhteydessä yrityksen menestykseen. Tutkimus käsitti 27 amerikkalaista suuryritystä ja siinä tunnistettiin viisi vuorovaikutusprofiilia näiden yritysten joukossa. Näitä olivat avoin- (*open*), käsky- (*command*), juoru- (*rumor*), raportointi- (*reporting*) ja keskustelu- (*discussion*)profiili. Profiileihin yhdistettiin toisessa tutkimuksessa (National Benchmark Study) esille tulleita normeja, jotta voitiin verrata työntekijöiden motivaation vaikutusta koko yrityksen suoritukseen pitkällä aikavälillä. Tutkimus osoitti selkeästi, että yritykset, joissa viestintä ja vuorovaikutus oli avointa, suoriutuivat ja menestyivät muita yrityksiä paremmin. Avainluvut ja -mittarit – kasvu, voitto ja osakkeen hintakehitys – olivat avoimien viestintäprofiilien yrityksissä parempia kuin muissa. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että yritykset, joissa viestintä on avointa, suoriutuvat paremmin, ja että yritykset suoriutuvat paremmin, jos vuorovaikutus on avointa. (Matha ym., 2008, 16–19.)



Neilson, Martin ja Powers (2008) toteuttivat strategian toimeenpanoon liittyvän tutkimuksen, johon osallistui noin 125 000 vastaajaa yli 1000 yrityksestä, hallinnollisesta organisaatiosta sekä voittoa tavoittelemattomasta yhdistyksestä yli 50 maasta. Tutkimuksen tulokset puhuvat puolestaan. Selvä enemmistö vastasi kieltävästi väitteeseen ”Tärkeät strategiset ja toiminnalliset päätökset viedään nopeasti käytäntöön”. Kolme viidestä vastaajasta koki, että strategian toimeenpano on hyvin heikkoa heidän organisaatiossaan. (Neilson ym. 2008, 61–62.)

Neilsonin ym. (2008, 62) mukaan strategian toimeenpano konkretisoituu siksi tulokseksi, joka saavutetaan niistä tuhansista jokapäiväisistä päätöksistä, joita työntekijät tekevät sen tiedon perusteella, mikä heillä on sillä hetkellä saatavilla, sekä lisäksi heidän omien intressiensä mukaisesti. Neilson ym. (2008, 62) tunnistivat neljä avaintekijää, joita esimiehet voivat käyttää vaikuttaakseen työntekijöiden päätöksiin. Näitä ovat tiedon kulku (*information*), valtasuhteiden selventäminen (*decision rights*), motivaatiotekijöiden asettaminen (*motivators*) sekä rakennemuutoksien teko (*structure*). Alla olevasta kuviosta voi nähdä näiden avaintekijöiden suhteellisen merkityksen.



Kuvio 2: Strategian toimeenpanon onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Neilson ym. 2008, 62)

Tärkeimpänä ja vaikuttavimpana tekijänä strategian toimeenpanossa nähdään tiedon kulkuun ja tietovirtoihin liittyvät seikat. Useimmiten johto päättää uudelleenorganisoida henkilöstön, kun strategiaa muutetaan tai sen implementointi ei toimi. Neilsonin ym. (2008, 62) tutkimuksen mukaan tämän sijasta valtaoikeuksien selkiyttäminen ja tiedon kulkeutumisen varmistaminen, sinne minne sen pitäisi kulkea, ovat peruselementtejä, joiden avulla strategian implementointi pitää aloittaa. Toisin sanoen viestintä ja vuorovaikutus ovat avainasemassa strategian implementoinnissa. Kun nämä toimivat, oikeanlainen rakenne ja motivaatiotekijät ovat helpommin nähtävissä ja toteutettavissa. Oleellista on ymmärtää, miten työntekijät tekevät päätöksiä ja kuinka he vastaavat omista päätöksistään. (Neilson ym. 2008, 62.)

Myös Strandman (2009, 52) sekä Hämäläinen & Maula (2004, 13) korostavat, että yksi strategian toteuttamisen tärkeä osa-alue on sen viestintä. Aikaisempien tutkimusten mukaan juuri viestintä on havaittu yhdeksi strategiatyön onnistumisen elementiksi. Loistavakaan suunnitelma ei auta organisaatiota, jos se jää vain ylimmän johdon pohdinnaksi ja sanoiksi paperille. Strategiatyön onnistumiseksi vaaditaan, että ihmiset sisäistävät strategian ”vähintään siltä osin, kun se koskee heidän työtään, ja tietävät, miten heidän tulee toimia sen toteuttamiseksi” (Hämäläinen & Maula, 2004, 13).

### **1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation sisäisen strategiaviestinnän tila. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkastelemaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta strategiaan liittyen. Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia esimiesten viestintää strategiasta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisin keinoin kohdeorganisaation strategiaviestintää on toteutettu?
  - johto/hallinnollinen taso
  - esimiestaso
2. Kuinka hyvin strategian viestintä on onnistunut?
3. Millaisia kokemuksia henkilöstöllä (johto/esimiehet/työntekijät) on strategian viestinnästä?

Tutkimusraportissa lukijalle pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva strategiaviestinnän eri osa-alueista ja niiden tilasta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle on tarkoitus esittää kehitysehdotuksia sen suhteen, miten organisaatio voi tukea esimiehiä strategiaviestinnässä ja mitkä ovat kriittisimmät kipupisteet tai kehityskohteet.

Tutkimuksen on tarkoitus hyödyttää akateemisen tutkimuksen lisäksi kohdeorganisaatiota. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätelmien avulla kohdeorganisaatio voi itse kehittää sisäistä strategiaviestintää entistä toimivammaksi. Tutkimus antaa arvokasta tietoa nykytilasta, jonka pohjalta voidaan tehdä perusteltuja toimenpiteitä. Kohdeorganisaatio voi kehittää seuraavia strategiaviestintään liittyviä osa-alueita:

- sisäisen viestinnän työkalut
- esimiesten viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- esimieskoulutus
- strategiakieli ja –termit
- strategiaprosessi ja –prosessikuvaukset
- kehityskeskustelut
- tiedotustilaisuudet ja julkaisut
- henkilöstön strategiaproessin tuntemus

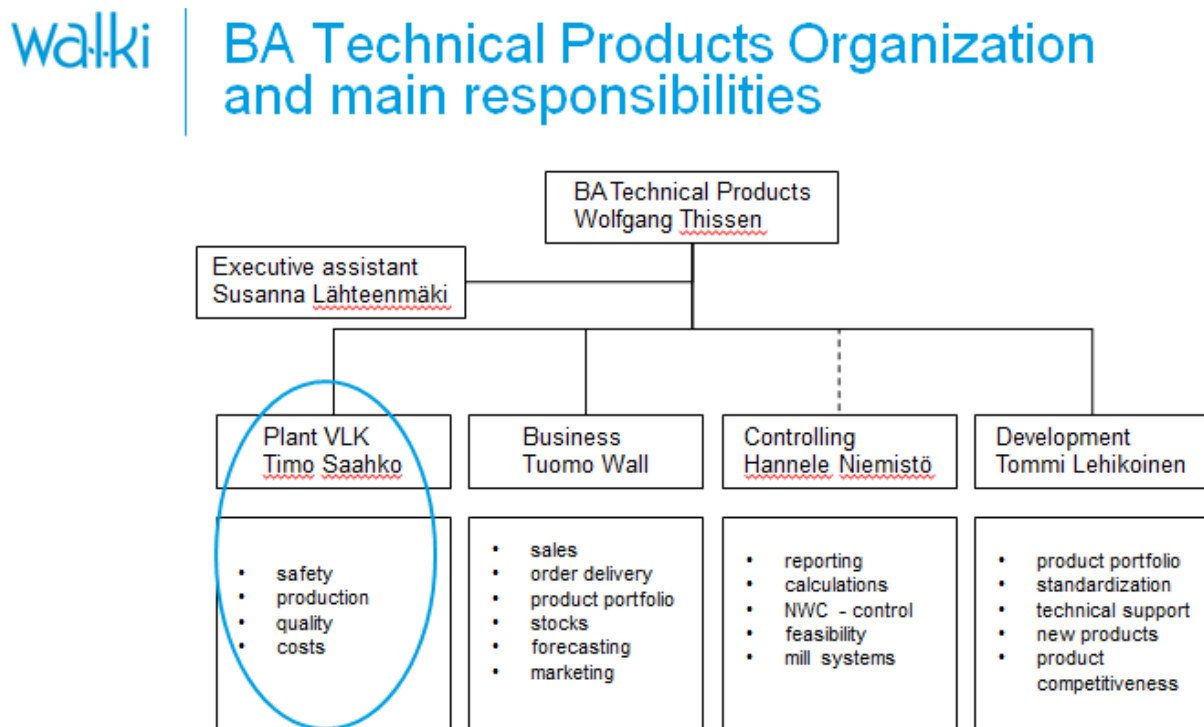
Lisäksi tutkimuksessa voidaan saada selville mahdollisia lisäselvityksiä vaativia kohteita.

## **1.4 Oletukset ja rajaukset**

Tutkimus on tapaustutkimus, joka keskittyy yhden yrityksen sisäiseen tilanteeseen. Oletuksena on, että kohdeorganisaation toimintaan ja henkilöstöön voidaan soveltaa tutkimuksen aihealueen yleistä kirjallisuudessa esiintyvää teoriaa strategiasta, viestinnästä ja strategiaviestinnästä.

Tutkimus rajataan koskemaan Walki Oy:n Valkeakosken tehdasta. Valkeakosken organisaatiossa on neljä eri toimintoa; Plant (mm. tuotanto, laatu, kunnossapito), Business (mm. myynti, osto, toimitusketjun hallinta), Controlling (mm. talous, raportointi) sekä Development (mm. tuotekehitys). Kohdeorganisaatiossa ollaan erityisen kiinnostuneita strategiatuntemuksen ja strategiaviestinnän tilasta tuotannon työntekijöiden keskuudessa. Kohdeorganisaation toiveesta

tutkimus rajataan koskemaan tehtaan Plant-toiminnon alle sijoittuvia osa-alueita; laatu, kunnossapito ja tuotanto. Kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden kokemusten ja ennakkoletusten mukaan tuotannossa olevat henkilöt oletettavasti työskentelevät ”kauimmaisina” strategiasta. Heidän työnkuvansa ovat useasti myös sellaisia, että niiden jokapäiväinen kytkeminen strategiaan tavoitteisiin koetaan hankalammaksi kuin muissa toiminnoissa. Tästä johtuen kohdeorganisaatiossa halutaan paneutua eritoten Plantin strategiaviestintään. Alla oleva kuvio havainnollistaa Valkeakosken yksikön toiminnot ja sininen ympyrä tutkimuksen rajauksen organisaation sisällä.



Kuvio 3: Valkeakosken tehtaan organisaatiokaavio

Yksinkertaistaakseen tutkielman kielenkäyttöä tutkija käyttää jatkossa kohdeorganisaation yhteydessä sanaa ”tuotanto” viittaamaan kaikkiin Plant-toiminnon osa-alueisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kokemuksia strategiaviestinnästä niin tuotannon johdon, väliportaana esimiesten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Näin tutkimuksessa pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva tilanteesta.

Työn päällimmäisenä tarkoituksena on kuvailla strategiaviestinnästä koettuja hyviä ja huonoja kokemuksia, ei luoda omia malleja tai teorioita kuvaamaan todellisuutta. Näiden havaittujen kokemusten perusteella on tarkoituksena esittää toimenpide-ehdotuksia strategiaviestinnän kehittämiseksi. Koska tutkimus toteutetaan vain yhdessä Walki Oy:n toimipisteessä, eli tuloksia ei voida yleistää koko konsernia koskevaksi. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, miten strategiaviestintä toteutuu kohdeorganisaatiossa.

Tämä tutkielma tarkastelee viestintää osana organisaation liiketoimintastrategian toimeenpanoa. Strategiaviestinnällä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan viestintää niin strategian sisällöstä kuin strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä eli strategiaprosessista. Tutkimuksen näkökulma on organisaation sisäinen, eli lähtökohtana on strategiaviestintä kohdeorganisaation henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksessa ei käsitellä Walki Oy:n ulkoista viestintää tai tiedottamista sidosryhmille.

Tutkimuksessani käsitellään strategian implementointia viestinnän näkökulmasta. Strategian toimeenpano on äärimmäiseen laaja ja moniulotteinen aihealue, josta viestintä muodostaa vain yhden elementin. Tarkoitukseni on rajata tutkimukseni aihealue koskemaan strategian viestintää henkilöstölle osana toimeenpanoprosessia, joka sisältää myös muita toimenpiteitä, joita tämä tutkimus ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ota huomioon. Tässä tutkimuksessa keskitytään siis yksinomaan strategiaviestintään ja rajataan pois muut toimeenpanon haasteet. Tämä tutkimus ei myöskään käsittele viestintästrategioita tai strategisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta.

## **1.5 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin rakenne**

Tutkielma koostuu viidestä luvusta. Tutkielman alussa on johdantoluku, joka johdattaa lukijan aiheeseen. Johdannossa käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeät taustatekijät kuten ilmiön kuvaus ja merkitys, aikaisempia tutkimuksia, tutkielman tavoitteet sekä oletukset ja rajaukset.

Toinen luku muodostaa tutkielman teoriaosuuden, jonka tarkoitus on esitellä aihealue lukijalle teoreettiselta kannalta. Strategiaprosessia, strategian toimeenpanoa, viestintää ja strategiaviestintää tarkastellaan koti- ja ulkomaisen kirjallisuus- ja artikkelikatsauksen valossa.

Teoriaosuudessa keskitytään kolmeen pääteemaan; strategian implementointiin, strategiaviestintään ja esimiehen viestintätaitoihin.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Luvussa esitellään tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat, tutkimusote ja – menetelmät sekä käydään läpi tutkimusprosessin kulku, jossa keskitytään erityisesti tutkimusaineiston hankintaan ja käsittelyyn.

Neljännän luvun alussa tutkimusta tarkennetaan keskittymällä erityisesti tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Kohdeorganisaatio esitellään lyhyesti, jonka jälkeen painopiste siirtyy tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Teemahaastatteluiden perusteella kerätty aineisto puretaan ja tulokset analysoidaan tutkimuksen teoreettiseen aineistoon pohjautuen.

Viimeinen luku koostuu johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Tuloksia analysoidaan vertaamalla niitä teoriaan ja tehdään johtopäätöksiä siitä mikä on strategiaviestinnän tila kohdeorganisaatiossa. Nykytilanteen pohjalta tehdään kehittämis ehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Lopussa tutkimusta arvioidaan kokonaisvaltaisesti ja pohditaan jatkotutkimusehdotuksia. Viimeinen luku on yhteenveto tutkimuskokonaisuudesta sisältäen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin.

## 2 STRATEGIAN VIESTINTÄ HENKILÖSTÖLLE

### 2.1 Strategia liiketoiminnan lähtökohtana

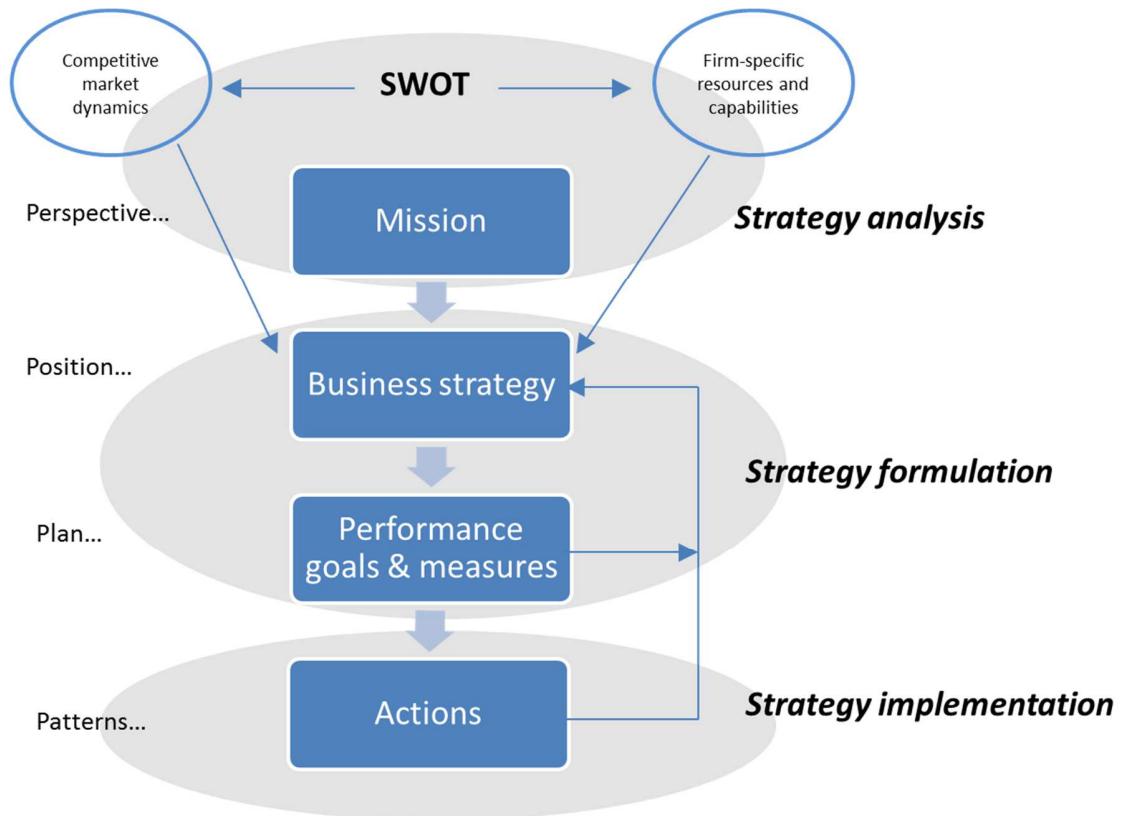
#### 2.1.1 Strategian määritelmä

*”Visio ilman toimintaa on vain unelma. Toiminta ilman visiota on vain ajan kuluttamista. Vision mukaisella toiminnalla sen sijaan voi muuttaa maailmaa.”*  
– Joel Arthur Baker (Baker, 1991, 97)

Organisaation mission ja vision tulisi viitoittaa tietä organisaation strategialle. Perinteisesti organisaation missio ja visio ovat strategiatyön alkuasetelma, jonka pohjalta strategia muodostetaan. Missio kiteyttää suunnan, jota kohti organisaation pitäisi liikkua ja tiivistää syyt ja arvot, jotka ovat valitun suunnan perustana. (Verweire & Van Den Berghe, 2004, 94.) Organisaation perimmäisen tarkoituksen ja mission määrittäminen voi olla vaikeaa ja jopa riskialtista, mutta äärimmäisen kriittistä, jotta on ylipäättään mahdollista asettaa tavoitteita, luoda strategioita ja johtaa organisaation toimintaa ja suorituskykyä. (Drucker, 1974, 94.)

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998, 56) näkevät, että strategia on konseptina niin laaja, että se tarvitsee monta määritelmää – tarkalleen ottaen viisi. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategia on ylimmän johdon suunnitelma (*plan*), jonka avulla on tarkoitus päästä saavutuksiin, jotka ovat linjassa organisaation mission ja tavoitteiden kanssa. Tämä on tavanomaisin strategian määritelmä. Usein kuitenkin suunnitelma ja käytäntö eivät ole sama asia vaan organisaation käytännöt eroavat suunnitelmasta. Strategia on myös malli, tapa tai kaava (*pattern*), jolla viitataan toiminnan tai käytöksen johdonmukaisuuteen. Joskus strategia nähdään asemana (*position*), jolloin huomio keskittyy tiettyjen tuotteiden sijoitteluun tietyillä markkinoilla. Tästä näkökulmasta myös Porterin (1985) määritelmä lähti aikanaan liikkeelle. Neljännen määritelmän mukaan strategia on näkökulma (*perspective*), joka kuvastaa organisaation perustavanlaatuisia tapoja tehdä asioita. Viimeinen määritelmä näkee strategian juonena (*ploy*), jolloin yritys tekee tiettyjä liikkeitä, joiden

tarkoituksena on päihittää vastustaja tai kilpailija. (Mintzberg ym., 1998, 56–58) Seuraavassa kuviossa esitellään strategiahierarkia, joka nivoo strategian ympäristöönsä.



Kuvio 4: Strategiahierarkia (Verweire & Van Den Berghe 2004, 98)

Strategia on suunnitelma tai malli, joka yhdistää organisaation päätavoitteet, menettelytavat ja toimintaketjut ehjäksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hyvin muodostettu strategia auttaa sijoittamaan ja allokoimaan organisaation resurssit ainutlaatuisella ja toimintakykyisellä tavalla, joka perustuu sen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, ympäristön ennakoituihin muutoksiin sekä kilpailijoiden sattumanvaraisiin liikkeisiin. (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghosal, 2003, 10.) Karlöf (2004, 7) määrittelee strategian lyhyesti ”nykyhetkessä tehtäviksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”.



### 2.1.2 Strategiaprosessi

Strategiaa, tai mitä tahansa suunnitelmaa tai päätöstä, muodostettaessa saatetaan käydä läpi satoja tai tuhansiakin mahdollisia vaihtoehtoja, joista yritetään karsia ja valikoida kaikista potentiaalisimmat vaihtoehdot jatkojalostukseen. Näiden tuhansien vaihtoehtojen maailmassa on organisaatiolla Ulwickin (1999, 39) mukaan kolme päämäärää, jotka se aina yrittää toteuttaa.

1. Saavuttaa mahdollisimman monta toivotuista lopputuloksista. Tämän avulla varmistetaan, että valittu ratkaisu luo mahdollisimman paljon lisäarvoa niille tahoille, joihin valittu strategia tulee vaikuttamaan. Tämä johtaa korkeampaan lisäarvoon kasvaneen asiakastytyväisyyden ja maineen kautta.
2. Ratkaisu ottaa huomioon sille asetetut rajoitukset. Tämän avulla varmistetaan että valittu strategia tai ratkaisu on käytännöllinen ja mahdollista implementoida. Rajoitukset kumpuavat usein kiinteästä tai rajoitetusta määrästä resursseja. Onnistunut implementointi on epätodennäköistä, jos ratkaisu ei ota rajoituksia huomioon.
3. Saavuttaa haluttu kilpailuasema. Tällöin valittu ratkaisu vahvistaa yrityksen strategista asemaa. Ratkaisun pitää tuottaa joko enemmän tai erilaista lisäarvoa kuin kilpailijoiden ratkaisut. Tällöin yritys voi saavuttaa erottuvaa ja kestäväää kilpailuetua.

Strategioita muodostetaan ja ne syntyvät yrityksissä eri tavoin riippuen siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. Hart (1992, 327–351) on koostanut strategiaprocessien viitekehysten, joka tunnistaa viisi eri tapaa luoda strategiaa. Viitekehys rakentuu sen ympärille kuka on strategiaprocessissa mukana ja millä tavoin. Hän tarkastelee strategian luontiprosessia kolmesta eri näkökulmasta:

1. Strategiaprocessin rationaalisuus (esim. kuinka kokonaisvaltainen, perusteellinen ja analyyttinen prosessi on)
2. Ylimmän johdon symbolinen rooli strategiaprocessissa
3. Organisaation jäsenten osallistuminen strategiaprocessiin

Seuraavaksi esitellään viitekehyksen sisältämät viisi lähestymistapaa (*mode*) luoda strategioita. (Hart, 1992, 327–351)

#### 1. Määräävä lähestymistapa (*Command mode*)

Määräävä lähestymistapa vallitsee kun vahva yksittäinen johtaja tai muutama ylimpään johtoon kuuluva henkilö hallitsee koko yritystä. Strategia syntyy tietoisien ja kontrolloidun prosessin tuloksena, joka keskitetään organisaation ylimmälle taholle. Yrityksen tilanne analysoidaan, vaihtoehdot punnitaan ja lopuksi päätetään tarkoituksenmukaisesta toimintasuunnitelmasta. Strategiat ovat tällöin harkittuja, hyvin muotoiltuja ja valmiita implementoitavaksi sellaisenaan. Vertauskuvallisesti ylin johtaja on komentaja ja organisaation jäsenet kuuliaisia sotilaita, jotka toteuttavat strategiaa sen mukaan miten johto on sen ilmaissut.

#### 2. Symbolinen lähestymistapa (*Symbolic mode*)

Symbolisen lähestymistavan yrityksissä ylimmän johdon tärkein tehtävä on luoda mukaansatempaava visio ja selkeä missio yritykselle. Johdon visio määrittää perusfilosofian ja arvot, joiden mukaan yritys toimii. Ylimmän johdon roolina on motivoida ja kannustaa organisaation jäseniä sekä ohjata heitä aika ajoin oikeaan suuntaan, jotta he tekisivät luovia ratkaisuja.

#### 3. Rationaalinen lähestymistapa (*Rational mode*)

Verrattuna edellisiin tapoihin, rationaalisen lähestymistavan tavoitteena on olla kaiken kattava. Strategiaa luodaan virallisen arvioinnin ja suunnittelun kautta. Tiedon prosessointi ja kirjalliset strategiset sekä operatiiviset suunnitelmat ovat keskiössä. Organisaation jäsenet ovat osa virallista järjestelmää, joka mahdollistaa tiedon kulkemisen alhaalta ylös. Tuloksena on yksityiskohtaisen tarkka toimintasuunnitelma. Taatakseen tehokkaan strategian toimeenpanon ylin johto seuraa ja hallitsee alaistensa liikkeitä. Organisaation jäseniä kannustetaan toimimaan halutulla tavalla rakenteiden ja virallisten järjestelmien avulla.

#### 4. Yhteistoiminnallinen lähestymistapa (*Transactive mode*)

Yhteistoiminnallisen lähestymistavan yrityksessä strategian teko perustuu vuorovaikutukseen ja oppimiseen, ei ennalta määrätyn suunnitelman toimeenpanoon. Ylin johto tiedostaa, että strategian

luominen ja toteuttaminen on vaikea erottaa toisistaan. Strategiaa hahmotellaan perustuen jatkuviin keskusteluihin avaintyöntekijöiden ja -omistajien, toimittajien, asiakkaiden ja muiden tahojen kanssa. Tässä lähestymistavassa organisaation jäsenten toimintarajojen ylittävä kommunikaatio on tärkeää. Palautteen anto ja oppiminen edellyttävät iteratiivista lähestymistapaa strategiaan. Ylimmän johdon prioriteettina on mahdollistaa avainhenkilöiden välinen vuorovaikutusprosessi ja ajan myötä jatkojalostaa prosessin tuloksia määritelläkseen yrityksen strategiset suuntaukset.

### 5. Uutta luova lähestymistapa (*Generative mode*)

Uutta luova lähestymistapa perustuu organisaation jäsenten autonomiseen toimintaan. Keskeinen käsite tässä lähestymistavassa on sisäinen yrittäjäisyys (*intrapreneurship*); uudet tuoteideat kumpuavat ylöspäin ja työntekijöiden aloitteellisuus muokkaa yrityksen strategista suuntaa. Ylimmät johtajat nähdään ikään kuin sponsoreina: heidän tärkein tehtävänsä on valita ja hoivata potentiaalisia ehdotuksia, jotka tulevat työntekijöiltä. Vanhat isommat yritykset tekevät usein innovaatioita toimimalla enemmän kuten pienet korkean riskin yritykset. Uusia strategioita idätetään erottamalla innovointitoiminta päivittäisestä työstä operatiivisessa ympäristössä. Hart (1992) näkee uutta luovassa lähestymistavassa etuja, mutta myös heikkouksia: strategia on omalla tavallaan yksittäisten ehkäpä keskenään hyvinkin erilaisten villien ideoiden ja ideoitsijoiden (sisäisten yrittäjien) toiminnan tulos.

Strategiaprosessia voi myös tarkastella tiedon näkökulmasta. Strategiset valinnat siitä mitä päätetään tehdä, tulisi luonnollisesti perustua oikeaan tietoon. Ulwick (1999, 10) yksinkertaistaa strategiaprosessin kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat 1) tietorakenteiden muodostaminen, 2) tarvittavan tiedon haltuunotto ja 3) tiedon prosessointi ja analysointi. Nämä strategiaprosessin vaiheet muodostavat samalla kolme kriittistä haastetta strategiatyölle. Nämä haasteet, joita Ulwick luonnehtii luonnollisiksi, liittyvät organisaation rakenteeseen (*structure*), tiedon kulkuun (*information*) sekä tiedon käsittelykykyyn (*processing power*).

Rakenteella viitataan siihen miten tietoa, joka on strategiaprosessissa osallisena, järjestetään, suodatetaan tai strukturoidaan, jotta se olisi käytettävässä muodossa. Organisaatioissa ei useinkaan

ole rakennetta, joka mahdollistaisi niiden suodattavan, järjestävän, priorisoivan ja hallitsevan kaikkea sitä tietoa, joka on käsillä strategian muodostamisen prosessissa. (Ulwick, 1999, 7.)

Tiedolla tarkoitetaan eri lajeja dataa, jota tarvitaan onnistuneessa strategiaprosessissa. Valitettavasti yksilöillä ei usein ole tarvittavaa tietoa, tai he eivät tiedä mitä tietoa tarvitsevat, jotta he voisivat luoda loistavia strategioita ja ratkaisuja. Toki yksilöillä on pääsy isoon määrään tietoa, isompaan kuin koskaan ennen. Ongelma on siinä, että yksilöt eivät tiedä mikä tieto on tärkeää, mikä voidaan eliminoida ja jättää huomioimatta, mikä tieto puuttuu ja kuinka puuttuvaa tietoa saadaan. (Ulwick, 1999, 8.)

Tiedonkäsittelykyky viittaa kykyyn analysoida, tehdä laskelmia ja prosessoida strategiaproessiin kerättyä dataa samanaikaisesti. Yksilöiden täytyy samanaikaisesti käsitellä kirjaimellisesti satoja tiedonjyväsia yrittäessään muodostaa strategiaa sekä tehdessään suunnitelmia ja monimutkaisia päätöksiä. Valitettavasti ihmismielen kyky tiedostaa, muistaa, käsitellä ja soveltaa kaikkia näitä tiedonjyväsia on rajallinen, vaikka juuri sitä kyseisissä toimissa tarvittaisiin. Psykologiset tutkimukset osoittavat, että ihmismieli ottaa huomioon vain pienen määrän muuttujia pohtiessaan monimutkaisia asioita. Psykologit yleisesti ottaen toteavat, että yksilöt harvoin huomioivat tai pohtivat enempää kuin enintään viidestä yhdeksään tiedonjyvää kerrallaan. Strategiatyöskentelyä voidaan esimerkiksi verrata yhtälön ratkaisuun. Sen sijaan että yritetään ratkaista yhtälöä jossa x ja y ovat tuntemattomia, voi tuntemattomia tekijöitä olla kolme sataa. (Ulwick, 1999, 8.)

### **2.1.3 Strategian implementointi**

Organisaatiot laativat strategioita saavuttaakseen kilpailuetua ja vahvistaakseen asemaansa toimintaympäristössään. Yhä enenevässä määrin strategian toimeenpano nähdään keskeisemmäksi tehtäväksi kuin hyvän strategian laatiminen. Strategiakeskusteluun on noussut mukaan organisaation muiden jäsenten tekemän työn suurempi huomiointi. Kun strategiaa tarkastellaan organisaation eri toimijoiden työnä, strategian toteuttamisen kysymykset nousevat strategian sisällön rinnalle yhtä merkityksellisiksi asioiksi. (Hämäläinen & Maula, 2004, 11.)

Valitettavasti strategiatyö kariutuu usein siihen, ettei valittuja strategioita kyetä toteuttamaan. Strategia on valitettavasti monissa yrityksissä ja organisaatioissa pääasiassa ylimmän johdon

päässä. Johtajilla on todennäköisesti strategia, mutta heidän on vaikea pukea sitä sanoiksi organisaatiossa toimiville ihmisille. Ongelmana voi myös olla, että johtajat eivät ole ottaneet tärkeimpiä työntekijöitä mukaan oikeudenmukaiseen prosessiin, mistä syystä nämä eivät tunne omistavansa strategiaa. Helposti työntekijät käyttävät enemmän aikaa ja energiaa strategian kyseenalaistamiseen kuin sen aktivointiin. (Karlöf, 2004, 100.) Karlöf toteaa, että ihmiset eivät voi toteuttaa sitä, mistä he eivät ole tietoisia. Ihmiset eivät myöskään toteuta sitä, mitä he eivät ymmärrä. Eivätkä ihmiset aktivoi sellaista, mihin he eivät sitoudu. (Karlöf, 2004, 112–113.)

Esimiesten ja työntekijöiden tulee sisäistää uuden strategian sisältö ja tiedostaa mitä eroja se aiheuttaa entiseen verrattuna. Tämä on ennakoedellytys minkään muutoksen vaikuttavuudelle. Kun tämä on selvää, voidaan työntekijöiden odottaa osaavan nivoa tehtävänsä yrityksen tuoreeseen kehityssuuntaan. (Karlöf, 2004, 133.)

Strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää. Useimmiten työntekijät toteuttavat joka tapauksessa jotakin strategiaa, joka on nähtävissä usein vasta jälkeenpäin. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että useimmat – tai mielellään kaikki – organisaation jäsenet toimittelevat samansuuntaista strategiaa toteuttaen. (Hämäläinen & Maula, 2004, 11.) Jatkuvien muutosten, toiminnan kansainvälistymisen ja teknisen kehityksen seurauksena strategioita päivitetään yhä useammin. Siksi nopea ja onnistunut strategian implementointi on yhä tärkeämpää. (Hämäläinen & Maula, 2004, 13.)

## **2.2 Viestinnän lähtökohdat**

### **2.2.1 Mitä viestintä on?**

Viestinnän tutkimuksessa tunnitetaan kaksi pääkoulukuntaa: prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta (Aula, 1999, 5–6; Fiske, 1992, 14–15; Åberg, 2000, 26). Näistä perinteisempi prosessikoulukunta näkee viestinnän sanomien siirtona. Ajattelutavassa korostuvat viestinnän eri osatekijät ja niiden väliset suhteet. Osatekijöitä ovat mm. lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, kanava, viestin, palaute sekä häiriöt. Lähettäjällä on idea tai ajatus, jonka hän viestii jollekin sanoman kohteelle eli vastaanottajalle. Lähettäjä formuloi ideansa sanomaksi, lähettää sen jollain kanavalla tai viestintä käyttäen vastaanottajalle, joka tulkitsee sisällön. Tulkinnessa voi olla esimerkiksi

häiriöitä, katoa tai vääristymiä. Palaute antaa lähettäjälle tietoa siitä, miten sanoma on mennyt perille. Koulukunta siis määrittää viestinnän prosessina, jossa joku henkilö vaikuttaa toisen käyttäytymiseen tai mielentilaan. Mikäli haluttu vaikutus eroaa alkuperäisestä tarkoituksesta, on viestintä epäonnistunut. Tällöin vikaa etsitään käymällä prosessin eri vaiheita läpi. Viestintää voidaan parantaa esimerkiksi toistamisella, sanoman tai kanavan uudelleenmuotoilulla sekä kohderyhmän rajaamisella tai paremmin tuntemisella. (Fiske, 1992, 14–17; Åberg, 2000, 27–33.)

Semioottinen koulukunta näkee viestinnän merkityksen tuottamisena ja vaihtona. Koulukunta tutkii, kuinka ihmiset tuottavat sanomilla merkityksiä vuorovaikutuksessa. Näkökulman mukaan väärinkäsitykset eivät välttämättä osoita viestinnän epäonnistuneen. Ne saattavat johtua esimerkiksi lähettäjän ja vastaanottajan kulttuurieroista. Viestinnän tutkimus onkin tekstien ja kulttuurin tutkimusta, ja viestintä nähdään kulttuurisesti määräytyneenä tulkintana. Viestintä on merkitysjärjestelmä, jossa tulkinta nousee tärkeäksi. Semioottisen koulukunnan mukaan sosiaalinen vuorovaikutus määrittää sen, että yksilö on tietyn kulttuurin tai yhteiskunnan jäsenen. (Aula, 1999, 5–6; Fiske, 1992, 14–15; Åberg, 2000, 34–35.)

Koulukunnat ymmärtävät eri tavoin myös sen, mikä on sanoma. Prosessikoulukunnan mukaan sanoma on se, joka siirtyy viestintäprosesseissa. Tämän lisäksi koulukunnan edustajat katsovat, että jonkin viestin määrittää sanomaksi vasta sen tarkoitusperä, joka voi olla julkilausuttu tai -lausumaton, tietoinen tai tiedostamaton, mutta sen tulee olla erittelyteitse jäljitettävissä. Semiootikoista sanoma sen sijaan on merkkirakennelma, johon latautuu merkityksiä vasta, kun se joutuu vuorovaikutukseen vastaanottajien kanssa. Tällöin sanoman välittäjänä toimiva lähettäjä menettää merkitystään, ja painopiste siirtyy sanomaan ja siihen, kuinka se tulkitaan. Sanoma on siis osa suhdejärjestelmää, jonka muita osia ovat ulkoinen todellisuus sekä tulkitsija. (Fiske, 1992, 16–17.)

Sekä prosessi- että merkityskoulukuntia tarvitaan, sillä ne täydentävät toisiaan. Viestinnän tarkastelu kulttuurillisesti ei edellytä, että hylätään tai kielletään käsitykset viestinnän prosessiluonteesta. (Aula, 1999, 12; Fiske, 1992, 247.) Åberg (2000, 54) on luonut viestinnän määritelmän, joka kattaa sekä prosessikoulukunnan että semioottisen koulukunnan perusnäkemykset. Hänen mukaansa ”viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien

antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg, 2000, 54.)

Aula ja Mantere (2006, 88) määrittelevät viestinnän vuorovaikutusprosesseiksi, joissa ihmiset luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä. Sen lisäksi, että viestintä on puhtaasti jonkinlaisten sanomien siirtoa, se on myös yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä. Kunelius (2003, 14) lisää, että viestinnässä on aina kyse myös viestintään osallistuvien identiteettien rakentamisesta, vahvistamisesta ja muokkaamisesta.

Sanotaan, että vuorovaikutuksesta 7 % muodostuu sanoista, 38 % äänenkäytöstä ja 55 % eleistä. Kokonaiset 93 % viestimästämme muodostuu siis muusta kuin siitä, mitä itse asiassa sanomme.<sup>1</sup> Sanaton viestintä tapahtuu suorien koodien kuten eleiden, silmänliikkeiden tai äänensävyjen välityksellä. Näillä koodeilla voidaan viestiä ainoastaan välittömästi käsillä olevista asioista. Suorat koodit rajoittuvat kasvokkain tapahtuvaan viestintään sekä muihin viestintätilanteisiin, joissa viestijä on henkilökohtaisesti läsnä. Suorien koodien pääasiallinen välittäjä on ihmiskeho. Ihmiskehon koodeja voivat olla ruumiillinen kosketus, läheisyys, keskustelusuunta, ulkonäkö, päännökykkykset, kasvojen piirteet ja ilmeet, eleet, asennot, silmien liikkeet ja katsekontakti sekä sanaton puhe eli esimerkiksi sanojen painotukset, äänenkorkeus, -sävy, -voimakkuus, puhenopeus ja puhevirheet. (Fiske, 1992, 90–94.) Koska sanattomalla viestinnällä on näinkin paljon merkitystä, tulisi jokaisen työkseen paljon kommunikoivan kiinnittää huomiota omiin sanattoman viestinnän sanomiinsa.

### **2.2.2 Viestinnän merkitys organisaatiossa**

Organisaatiot ovat useimmiten voimakkaan tavoiteorientoituneita. Täten myös yritysten ja yhteisöjen viestintää määritellään pitkälti juuri tavoitteellisuuden näkökulmasta. Eritoten työyhteisön viestintä on sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestinnän avulla työyhteisön osat liitetään toisiinsa ja koko työyhteisö ympäristöönsä. Viestintä on aina tavoitteellista: yksilöiden päämäärien ohella organisaation viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista.

---

<sup>1</sup> [www.elekieli.com/elekielestä.html](http://www.elekieli.com/elekielestä.html)

Lisäksi viestintä tapahtuu organisoiduissa olosuhteissa ja puitteissa, mikä vaikuttaa käytännön tasolla viestinnän järjestelyihin. Tekniset viestimet ovat laajasti käytössä. Tietokoneet, sähköposti, internet, verkot, toimistotekniikka ja niin sanottu pienjoukkoviestintä, kuten henkilöstölehti ja sisäiset tiedotteet, ovat osa suurinta osaa työyhteisöistä. Käytössä olevat viestintäkanavat, viestinnän järjestelyt ja viestinnän säännöt muodostavat työyhteisön viestintäjärjestelmän kokonaisuuden. (Åberg, 1997, 31.) Viestinnän kolme perusmuotoa ovat kasvokkainviestintä, sähköinen ja painettu viestintä. (Åberg, 2000, 20.)

Tämä tutkielma keskittyy nimenomaan organisaation sisäiseen viestintään. Sisäistä viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista omalle henkilöstölle, ja sisäinen informointi kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin (Åberg, 2000, 171). Ulkoisen viestinnän kohderyhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, sijoittajat ja analyytikot, media, viranomaiset, paikallinen yhteisö, oman alan järjestöt ja kilpailijat (Hämäläinen & Maula, 2004, 44.)

Sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään. Lähikanavat, ovat kanavia, jotka palvelevat sisäisesti työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä. Kaukokanavat, kuten vaikka tiedotustilaisuus tai ilmoitustaulu, välittävät sanomia koko työyhteisölle samanaikaisesti. Keskinäisviestintä on suoraa viestintää ja pohjautuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita. Tällöin viestit kuitenkin kohdennetaan rajatummalle kohdeyleisölle. Verkkoviestinnässä käytetään esimerkiksi intranetiä ja muita sähköisen viestinnän sovelluksia. Sisäisen tiedotuksen kanavat ovat ryhmiteltynä taulukossa 1. (Åberg, 2000, 173–174.)



Taulukko 1: Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg, 2000, 174)

	<b>Lähikanavat</b>	<b>Kaukokanavat</b>
<b>Suora viestintä</b>	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot (kahvihuone) Työtoverit ja työystävät (myös puskaradio)	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
<b>Välitetty viestintä</b>	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä (sähköpostit)	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet

Perinteisillä viestintäkanavilla – yrityslehti/julkaisu, tiedotteet, konferenssit, intranet, infotaulut ja muut yleisesti johdon viestintään liitetyt välineet – on oma roolinsa, mutta se ei ole kovin keskeinen. Lähinnä nämä apukeinot tukevat johtajia, päälliköitä, esimiehiä ja työnjohtajia siinä, miten he kommunikoivat työntekijöille. Niiden avulla voidaan välittää perustietoutta, faktoja ja uutisia laaja-alaisesti koko organisaatiolle, jolloin ne tukevat esimiehiä varsinaisessa raskaammassa tiedon levittämisessä ja välittämisessä. Perinteisten viestintäkanavien tärkeä tehtävä on toimia kipinäna keskusteluille, joita työntekijät käyvät keskenään ja esimiestensä kanssa. Ne toimivat ikään kuin keskustelun avaajina, jotka auttavat molempia osapuolia lähestymään strategian aihetta. (Matha ym., 2008, 35.)

Juholinin (1999, 133) mukaan työyhteisön tietosisältöjä on kahdenlaisia: yhteisön perusoletuksia ja arkiasioita. Perusoletuksia ovat visio, arvot, strategiat sekä niiden viestinnällinen selkeyttäminen. Arkiasioiden tarkoituksena on pitää yhteisö toiminnassa ja ihmiset kiinnostuneina omasta työstään, yhteisöstään ja ympäristöstään. Arkiasioita ovat ”työyhteisön taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet, toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset, työllisyystilanne, oma työ, koulutus, valmennus ja kurssit, henkilöstöedut ja -palvelut ja

henkilöstöpolitiikka, muiden yksiköiden ja projektien toiminta, harrastukset ja vapaa-aika, tuotteet ja palvelut sekä toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat” (Juholin, 1999, 180).

Tavoitteelliselle työyhteisölle toimiva viestintäjärjestelmä on ehdoton edellytys. Mikään työyhteisö ei kykene onnistumaan ilman viestintää. Yhteisön jäsenet eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei heille näistä kerrota. (Åberg, 1997, 31.) Kommunikaatiotaidot ovat johtajan tärkein työkalu. Kommunikaatio on avain kollektiiviselle toiminnalle. Kommunikaatio mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen ja tiedon jakamisen työpaikalla. Kommunikaatio on avain motivaatioon ja toimintaan. (Matha ym., 2008, 20–21.)

### 2.2.3 Strategiaviestintä

Hämäläinen ja Maula (2004, 28–29) ovat jaotelleet strategiaviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen: strategian sisällöstä viestimiseen, strategiaprosessista viestimiseen sekä strategian toteuttamista tukevaan viestintään.



Kuvio 5: Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28)

Strategian sisältöä koskevan viestinnän avulla strategiaa sekä luodaan että toimeenpannaan. Tämä osa-alue strategian viestinnästä käsittää niin johdonmukaisen tiedottamisen kuin yhteisen ymmärryksen luomisen strategiasta. Organisaation strategiaprosessista viestiminen käsittää ”strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä

rooleja, vastuuta ja aikataulua koskevan viestinnän”. Strategian toteuttamista tukevaa viestintää käytetään, kun strategiaviestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla työyhteisön jäseniä autetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti. (Hämäläinen & Maula, 2004, 28–29.)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 28–29) käsitys strategiaviestinnästä kattaa niin johdon suunnitelmallisen viestinnän kuin henkilöstön epäviralliset käytäväkeskustelutkin. Se yhdistää viestinnän strategian toimeenpanoon eli organisaatioon ja sen jäsenten toimintaan, joka tähtää strategian toteutumiseen.

Strategiaviestinnän yhtenä tarkoituksena on perustella strategiset valinnat ja luoda henkilöstölle tilaisuus kysyä ja keskustella strategiasta. Avoin viestintä, niin järjestetyissä tilaisuuksissa kuin arjessa, antaa kaikille mahdollisuuden keskustella strategiaan liittyvistä tunteista, kuten helpotuksesta, epävarmuudesta, peloista ja innostumisesta. Usein ihmiset vastustavat muutoksia, jotka koetaan määräyksenomaisina. (Bennis 1998, 157.) Näin ollen onnistuneella strategiaviestinnällä pystytään ehkäisemään mahdollista muutosvastarintaa, joka usein johtuu tietämättömyydestä tai pelosta. Yksi strategiaviestinnän perimmäisistä tarkoituksista on lisätä organisaation avoimuutta ja sitä kautta luottamusta, joka on kaiken yhteistoiminnan perusta.

Viestinnällä voi kuitenkin olla monenlaisia vaikutuksia toimeenpanoon, sillä viestintähän voi sekä tukea että joskus myös hankaloittaa toimeenpanoa, tai sen vaikutukset voivat jäädä lähes olemattomiksi. Esimerkiksi strategiaan kyynisesti suhtautuva esimies voi toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttaa kielteisesti siihen, miten hänen alaisensa suhtautuvat organisaationsa strategiaan ja strategiatyöhön. (Hämäläinen & Maula, 2004, 29.)

Useat tutkijat toteavat, että muutos onnistuu parhaiten, kun sen suunnittelussa ja toteuttamisessa ovat mukana ne, joihin muutos vaikuttaa. Useinkaan yksittäinen työntekijä ei voi osallistua koko organisaation strategian suunnitteluun, mutta pienimuotoisempi toiminta on mahdollista. Työntekijät voivat suunnitella sitä, miten uudistettu strategia vaikuttaa oman yksikön tai oman tiimin ja lopulta työntekijän itsensä työhön. Tällainen strategian käsitteleminen ja sitä kautta perusteluiden tunteminen helpottaa muutosten hyväksymistä. (Hämäläinen & Maula, 2004, 38.)

Työmotivaatio ja sitoutuminen kumpuavat oman työn merkityksen ja organisaation tavoitteiden ymmärtämisestä. Kun työntekijä ymmärtää isomman kokonaisuuden, johon omat työtehtävät liittyvät, on omaa työtä myös helpompi arvostaa. Strategia voi lisätä yhteisöllisyyttä ja sitä kautta jo itsessään motivoida työntekijöitä. Työntekijät tiedostavat työskentelevänsä yhteisen edun vuoksi ja tekevänsä merkityksellistä työtä. (Mantere ym., 2003, 50.)

Parhaimmillaan strategiaviestintä tukee työyhteisön jäseniä heidän työssään. Strategiaviestinnän avulla työhön liittyvät päätökset ovat suoraviivaisempia, kun päätöksenteossa voi tukeutua organisaation strategiaan. Strategian soveltaminen valintatilanteissa edellyttää kaksisuuntaista viestintää. Pelkkä strategiasta tiedottaminen ei riitä, vaan esimerkiksi tiimipalaverit, kehityskeskustelut tai muut foorumit, joissa strategia viedään riittävän lähelle työntekijän arkea, toimivat hyvin. Liian abstraktiksi jäävää strategiaa ei pystytä toteuttamaan käytännössä. Strategiaviestintään kuuluu myös viestiminen strategian myötä tapahtuneista muutoksista, kuten uudesta organisaatorakenteesta tai muuttuneista prosesseista ja käytännöistä. Näihin asioihin liittyvä tiedonkulku on välttämätöntä jokapäiväisen toiminnan sujumisen kannalta. (Hämäläinen & Maula, 2004, 41.)

Matha ym. (2008, 27) tarkastelevat strategiaviestintää ns. toimintayhtälön (*action equation*) näkökulmasta.

$$\text{Tieto} + \text{Tunne} = \text{Teko} \quad (\text{Know} + \text{Feel} = \text{Do})$$

Yhtälön periaate on hyvin yksinkertainen; se mitä työntekijät tietävät ja tuntevat inspiroi heitä toimimaan strategian mukaisesti oikealla tavalla. Strategiaviestintää pohtiessa tulisi ensin määritellä mitä työntekijöiden tulisi tietää ja tuntea, jotta he toimisivat halutulla tavalla. Vasta tämän jälkeen tulisi miettiä johtajien viestinnän keinoja ja vuorovaikutustaitoja. Matha ym. (2008, 27) puhuvat ihmiskanavasta (*people channel*), jota esimiehet käyttävät keskustellessaan alaistensa kanssa. Tätä kanavaa pitkin he viestivät suunnasta, näkökulmasta ja tiedoista ja toisaalta saavat palautetta, jolloin strategiaviestintä myös kehittää esimiesten johtamistaitoja. (Matha ym. 2008, 27.)

Mathan ym. (2008, 27) mukaan toimintayhtälön toteutus alkaa siitä, että esimies selkeästi määrittää, mitä hän haluaa organisaation saavuttavan ja mitä työntekijöiden tulee tehdä, jotta tämä toteutuu. Käsitys strategiaviestinnästä perustuu sille ajatukselle, että työntekijät, jotka työskentelevät lähimpänä jotain työtehtävää, ovat myös sopivimpia tekemään paikallisia päätöksiä, jotka koskevat kyseistä työtä. Tämä edellyttää sitä, että esimies luo toiminnan raamit, jotka pitävät organisaation oikealla polulla. Esimiehen tulee myös tarjota omia näkemyksiään ja tukeaan työntekijöiden valinnoille, jotta he tietävät mihin suuntaa kääntyä kun avuntarve iskee. Hyvä esimies myös elää niin kuin saarnaa, eli toimii itse siten kuin on kehottanut alaisiaan toimimaan. (Matha ym., 2008, 27–29.)

*Tiedon* on tarkoitus luoda ymmärrystä. Esimies viestii yhtälön tieto-osuudesta samalla kun hän määrittelee mitä haluaa työntekijöidensä tekevän. Johdon kuuluu yhdistää palapelin palaset työntekijöille ja selventää miten asiat omassa työssä linkittyvät kokonaiskuvaan. Esimiehet selventävät työntekijöille mitä tehdään yksilötasolla, koko yrityksen tasolla ja mitä tapahtuu yrityksen ulkopuolella. Nämä linkitykset mahdollistavat työntekijöitä arvioimaan toimintaa kokonaisuuden tavoitteita vasten ja pitämään huolta siitä, että he keskittyvät oikeisiin toimintoihin. Tämä auttaa myös koordinoinnissa muiden yksiköiden kanssa vähentäen päällekkäisyyksiä ja ristiriitatilanteita. Yhtälön tieto-osuus nojaa ajatukselle, että työntekijöiden on tiedettävä enemmän kuin mitä pitäisi tehdä ja miten. Heidän on tiedettävä syyt ja selitykset valittujen suuntauksien taustalla. Jokainen työntekijä haluaa tietää miksi valittu toimintatapa on paras vaihtoehto ja miten se hyödyttää häntä. (Matha ym., 2008, 30.)

*Tunne* saa ihmisen toimimaan. Vaikka sitä voi olla vaikea uskoa, jokaisessa työssä on jotain mitä rakastaa. Lähes jokaisessa tapauksessa työntekijällä voi olla työhönsä sellainen side, joka antaa sille erityisen merkityksen. Tällöin on kyse enemmästä kuin palkasta, maineesta tai mahdollisuuksista, vaikka nekin ovat tärkeitä. Tällaisen merkityksen myötä työntekijä tekee työtänsä, koska hän haluaa tehdä sitä, ei vain siksi, että hänelle maksetaan siitä. Kyse on ihmisen luontaisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Motivaatioon voi vaikuttaa mieltymys tuotteisiin tai asiakkaisiin, työ itsessään ja kokemukset sen ympärillä tai sosiaaliset suhteet työpaikalla. Huomion arvoista on, että nämä tekijät voivat olla paljon voimakkaampia kannustimia kuin palkka – jopa

matalapalkkaisissa rivitehtävissä. Strategiaviestinnän tehtävänä on yhdistää strategia työntekijöiden luontaisiin motivaatiotekijöihin. Esimiehen tulee kyetä tunnistamaan mikä saa työntekijät syttymään ja sitoa strategia siihen. Tämän onnistuessa henkilöstöstä tulee motivoituneempi ja sitoutuneempi. (Matha ym., 2008, 32.)

Mikäli strategiaa ei kyetä linkittämään henkilöstön motivaatiotekijöihin jää toimeenpano vaille henkilöstön tukea ja sitä saatetaan jopa vähätellä. Tällöin strategia ei herätä mitään tunteita, tai sitä vastoin, se herättää kielteisiä tunteita. Kielteisten tunteiden vallassa työntekijät saattavat haastaa esimiehiä ja johtoa, olla tottelematta tehtävänantoja ja keskittyä tehtäviin, jotka eivät edesauta strategian toimeenpanoa. Vastustus saattaa olla hyvin hienovaraista. Esimerkiksi yksinkertaisempien muiden tehtävien tai haasteiden annetaan muodostua liian vaikeiksi ratkaista, jolloin huomio kiinnittyy väärin asioihin. Samalla lailla kun työntekijöillä on syitä tehdä asioita, heillä on syitä olla tekemättä asioita. Tekemättömyyden ja vastustuksen perimmäiset syyt on selvitettävä, jotta strategiaviestintää voidaan muokata tarkoituksenmukaisemmaksi. Useimmiten syyt liittyvät luottamukseen, sitoutuneisuuteen, itsevarmuuteen tai organisaation kulttuuriin. Esimiehillä onkin hienovaraisuutta vaativa tehtävä kaivaa esille ne syyt, joiden vuoksi työntekijät joko toimivat tai eivät toimi. (Matha ym., 2008, 33.)

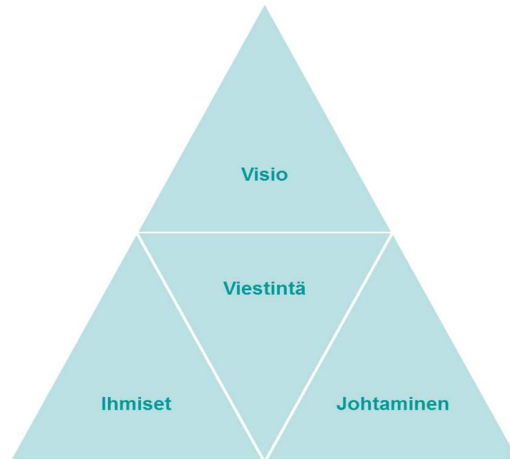
## **2.3 Viestintä ja johtaminen**

### **2.3.1 Esimies strategiavaikuttajana**

*”Johtajuus ja kommunikointi ovat yksi ja sama asia.” (Matha ym., 2008, 20)*

Organisaation johtamisessa on oleellista taata, että ihmisten näkemykset ja tulkinnat organisaatiosta ovat riittävän lähellä toisiaan yhteistyön ja menestyksekkään toiminnan kannalta. Koska tulkinnat tehdään organisaation vuorovaikutusverkostoissa ja koska nämä verkostot rakentuvat viestinnässä, organisaation johtaminen on mitä suurimmassa määrin ”kommunikatiivista toimintaa”. Johtamisen tärkeä tehtävä on sellaisten olosuhteiden luominen, jotka tukevat ja edistävät vuorovaikutusta läpi koko organisaation. (Aula & Mantere, 2006, 91.)

Nämä ajatukset havainnollistuvat myös Åbergin (1997, 21) alla olevassa kuviossa, jossa viestintä sijoitetaan organisaation hallinnan ytimeen ja nähdään asioiden mahdollistajana. Viestinnän avulla esimiehet luovat yhteyden työntekijöihin ja muodostavat kanavan, jota pitkin he voivat luoda ymmärrystä visiosta ja strategiasta.



Kuvio 6: Viestintä ja johtaminen (Åberg, 1997, 21)

Aula ja Mantere (2006, 94) korostavat, että vaikka eri aikoina hyvästä johtajuudesta on ollut monia eri käsityksiä, kaikkia näkemyksiä yhdistää kuitenkin yksi asia: johtajuuden ydin on viestintä. Åberg (2000, 22) täydentää viestinnän olevan jokaisen esimiehen ja asiantuntijan työväline, johtamisen keino. Johtaminen ja viestintä ovat erottamattomat: ilman viestintää ei voi johtaa. Viestinnän kirjallisuudessa käy yhä enenevässä määrin selväksi, että viestintä ei ole asiantuntijan työtä vaan osa arkista esimiestyötä ja vaikuttamista.

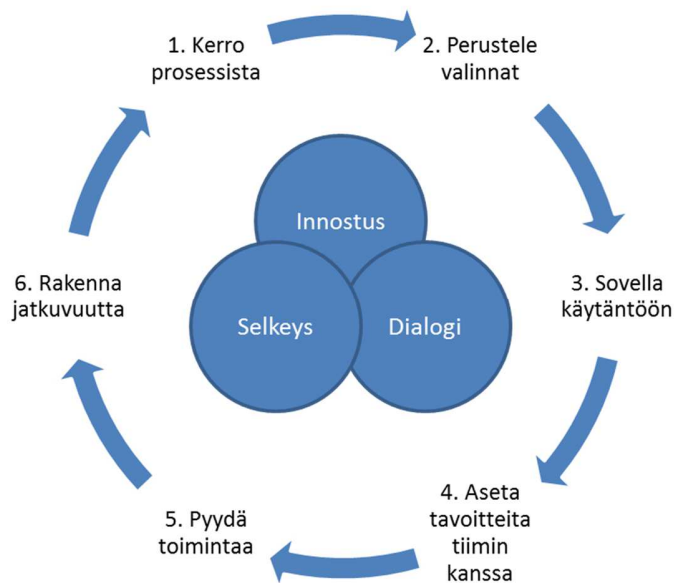
Strategiaviestintä ei ole puhe, tiedotustilaisuus, video, julkaisu tai sivuja intranetissä, vaikkakin nämä voivat olla hyödyllisiä viestinnän välineitä. Strategiaviestinnän ydin on siinä, että esimiehet ja alaiset keskustelevat keskenään joka päivä strategisesta tiedosta ja toimintatavoista, jotka auttavat heitä tekemään työnsä hyvin. Strategiaviestinnän onnistuminen yritystasolla ei ole pelkästään kiinni ylimmästä johdosta, vaan koko esimiesketjusta ylhäältä alas asti. Paikallisilla ja lähimmillä esimiehillä on kriittisin rooli, sillä he ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöihin. He ovat myös parhaita ihmisiä kääntämään strategiajargonin ymmärrettäväksi toimintasuunnitelmaksi työntekijöille. (Matha ym., 2008, 15.)

Esimiehellä on strategiaviestinnässä tärkeä rooli kahteen suuntaan. Hän kommunikoi sekä alaisilleen että esimiehilleen eli useimmiten organisaation johdolle. Viestintä alaisten kanssa on usein strategian arkipäiväistämistä, konkretisoimista ja muutoksen helpottamista. Esimiehellä on tärkeä tehtävä toimia tulkkina strategian kääntämisessä oman tiiminsä kielelle, sillä koko yrityksen strategia ei sellaisenaan kosketa kaikkia työntekijöitä tai organisaation osia. Esimies auttaa ymmärtämään strategian yksityiskohtia ja kysymyksiä. Parhaimmillaan hän saa ryhmänsä näkemään työn yhteyden strategisiin tavoitteisiin. Johdon suuntaan esimiehellä puolestaan on strategian tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja raportointiin liittyviä velvoitteita. Vuorovaikutteinen viestintä johdon kanssa omiin kokemuksiin ja näkemyksiin peilaten voi olla hedelmällistä. Esimies voi mahdollisesti toimia myös strategian uudistajana välittämällä johtoryhmän päätöksenteon tueksi strategisesti merkittävää tietoa. (Floyd & Woolridge, 1994, Floyd & Lane, 2000)

Aaltosen ym. (2002) tutkimuksessa kasvokkainviestintä koettiin parhaimmaksi keinoksi viestiä strategiaa. Myös Mintzberg ym. (2003, 74) toteavat, että yksittäisen esimiehen rooli on tärkeä, joskus jopa ratkaiseva, strategian saavuttamisessa. Usein johdon strategiaa koskevan tiedotustilaisuuden jälkeen herää kysymyksiä, joiden esittämiseen ei isossa massatilaisuudessa ole aikaa tai uskallusta. Tällöin keskustelu tutussa tiimissä pienellä porukalla tai kaksin esimiehen kanssa voi olla paras tapa selventää strategian sisältöä. Virallisissa ja epävirallisissa keskusteluissa esimiehen on helpompi saada tietoa alaistensa strategiaan kohdistuvista tuntemuksista ja ajatuksista ja täten myös toimia näiden mukaisesti. (Hämäläinen & Maula, 2004, 115.)

Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen (2009, 103) ovat kehittäneet strategiaviestinnän mallin, joka kuvaa käytännön tasolla esimiehen strategiaviestintää.





**Kuvio 7: Onnistuneen strategiakehyksen malli (Suominen ym. 2009, 103)**

Kuvion ulkokehällä on kuvattu, mitä esimiehen tulisi työntekijöille kertoa strategiasta ja keskellä olevat kolme elementtiä, miten strategiasta tulisi viestiä. Suominen ym. (2009, 104) mukaan strategiaesitys on hyvä aloittaa kertomalla strategiaprosessista eli siitä, miten kyseessä oleva strategia on syntynyt. Tämän jälkeen esimiehen tulisi perustella strategian valintoja, toisin sanoen purkaa ja esitellä strategian pääviestit perustellen, miksi juuri näihin valintoihin on päädytty ja miksi ne ovat organisaatiolle kriittisiä. Strategian soveltaminen käytäntöön mielekkäällä tavalla on usein strategiavaikuttamisen ja -viestinnän akilleenkantapää. Strategian viesti pitää kyetä soveltamaan käytäntöön, ettei se jää liian käsitteelliselle tasolle. Tämän jälkeen esimies voi yhdessä tiiminsä kanssa asettaa strategiaa tukevia tavoitteita. Oleellista on, että hän tämän jälkeen selkeästi pyytää ja valtuuttaa niiden mukaista toimintaa. Esimiehen ei tule olettaa, että tavoitteiden asettaminen suoraan johtaa oikeanlaiseen toimintaan. Halutut toiminnot kannattaa yksilöidä ja käydä yhdessä läpi. Valtuuttaminen on myös tärkeä osa implementointia. Organisaatiossa ei saa olla piilorakenteita, jotka estävät tai haittaavat pyydettyjä toimintoja. Lopuksi on tärkeää, että yhteisiä sopimuksia kunnioitetaan ja rakennetaan jatkuvuutta. Säännöllisellä sovittujen asioiden seurannalla ja tavoitteisiin palaamisella juurrutetaan strategiaa organisaatioon. (Suominen ym., 2009, 104–105.)

Suominen ym. (2009, 104) korostavat, että esimiehen on itse oltava innostava ja innostunut strategiasta, muuten kukaan muukaan ei siitä kiinnostu. Toiseksi esimiehen on oltava selkeä viestiessään, sillä strategioilla on usein tapana olla kieleltään vaikeita. Näin ollen ei kannata piiloutua strategiasanaston taakse, mikäli haluaa vaikuttaa kuulijoihinsa. Kolmanneksi esimiehen tulee luoda dialogia strategiasta. Ihmiset haluavat puhua strategiasta monesti oletettuakin enemmän ja erityisesti siitä, miten sen koskettaa heidän omaa työtään. (Suominen ym., 2009, 104–105.)

Matha kehottaa sulauttamaan toimintayhtälön (kts. s. 26) osaksi keskustelua. Ihmisille pitää keskustelun kautta tuottaa tietoa ja luoda tunteita, jotta heissä saadaan aikaan toivottua toimintaa. Lisäksi esimiesten strategiaviestinnän tulee olla linjassa ja johdonmukaista läpi organisaation. On luonnollista, että työntekijät haluavat esimiehen ohjaavan heitä oikeaan suuntaan. Työntekijät odottavat esimieheltään vastauksia, näkemyksiä ja selkeyttä ja usein lähiesimies on kaikista tärkein mielipidevaikuttaja. Mikäli käy ilmi, että ylimmällä johdolla ja omalla esimiehellä on näkemyseroja asioista, on luontevaa, että henkilö kallistuu oman esimiehensä kannalle. Ihmiset myös toteuttavat kaikista parhaiten oman esimiehensä pyynnöt verrattuna ylempään johtoon. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että esimiehet ovat sitoutuneita strategiaan. (Matha ym., 2008, 34.) Matha ym. (2008, 34–35) korostaa, että kaikista strategiaviestinnän eri kanavista tämä läpi organisaation muodostuva esimiesten yhtenäinen ”ihmiskanava” (*people channel*) on kaikista tehokkain strategiaviestinnän muoto. Esimiesten tulee olla niin sinut strategian kanssa, että he pystyvät viestimään sen sisällöstä muun keskustelun lomassa, päivittäisiä työtehtäviä ratkottaessa. Heidän tulee pystyä elämään hetkessä kun työntekijät kysyvät kysymyksiä ja kaipaavat apua päätöksentekoonsa, sen sijaan että työntekijät istutetaan ryhmänä alas kuuntelemaan kun esimies käy harjoittelemaansa kalvoesitystä yksinpuheluna läpi. (Matha ym., 2008, 34–35.)

Sisäisen viestinnän tulee luoda lisää keskustelua. Useimmissa organisaatioissa viestintä on liian vaisua, mitäänsanomatonta, turvallista. Se ei haasta normeja eikä ihmisiä. Siitä tulee näkymätöntä, jolloin se ei nostata tunteita, ei kulmakarvoja, kukaan ei hurraa tai tee aaltoja. Sen sijaan viestinnän tulisi olla tavanomaisesta poikkeavaa ja mukaansatempaavaa, jopa provosoivaa, jotta ihmiset puhuisivat siitä. Kun ihmiset alkavat puhua asioista, esimiehet voivat yhtyä keskusteluun ja vaikuttaa sen kulkuun tukemalla samalla strategiaa. Organisaation tulisi toimia ajurina

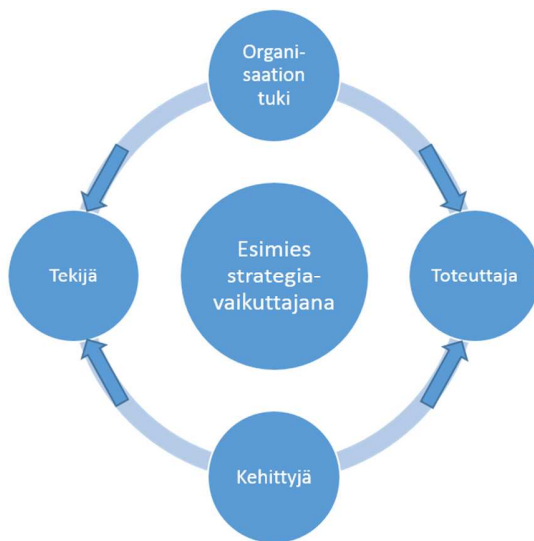
keskustelunavauksille. Onnistuneessa strategiaviestinnässä on suuri vastuu niin organisaatiolla kuin esimiehillä. Kumpikaan ei yksinään pääse samoihin tuloksiin kuin toimiva kokonaispaketti, jossa kaikki osapuolet täyttävät roolinsa. (Matha ym., 2008, 41.)

Matha ym. (2008, 9–13) kuitenkin varoittavat, että pitää muistaa, että viestintä ja vuorovaikutus eivät ole mikään itseisarvo. Ne eivät itsessään tuota haluttua tulosta, elleivät sisältö ja yleisö ole tarkoituksenmukaisia. Turha jaarittelu saattaa tehdä organisaatiolle yhtä paljon hallaa kuin täysi radiohiljaisuus. Esimiehet, jotka jaarittelevat turhasta menettävät usein alaistensa luottamuksen ja kunnioituksen. Henkilöstölle ei siis tarvitse viestiä viestinnän ilosta, vaan silloin kun on oikeasti asiaa. (Matha ym., 2008, 9–13.)

Myös Suominen ym. (2009, 14) toteavat, että esimiehen rooli strategian toimeenpanossa on merkittävä. Esimiehellä on tahtomattaankin suuri vaikutus strategiasta tehtyihin tulkintoihin ja merkityksiin lähes lakkaamatta. Työntekijät tasosta riippumatta haluavat tietoa organisaatiossaan meneillään olevista muutoksista, uusista työtavoista ja strategiasta viime kädessä omalta esimieheltään. Esimiehen odotetaan olevan asioista perillä ja osaavan soveltaa eri organisaatiotasojen viestejä omaan osastoonsa tai tiimiinsä. Esimiehen reaktioita, asennoitumista ja sanoja tulkitaan siis joka tapauksessa, olivatpa ne harkittuja tai eivät ja halusipa esimies vaikuttaa niillä tai ei. (Suominen ym., 2009, 14.)

Suominen ym. (2009, 13) käyttävät termiä strategiavaikuttaminen, jolla he tarkoittavat ”puhetta ja tekoja, joilla pyritään luomaan yhteinen ja jaettu tulkinta siitä, mitä strategia on ja mitä se merkitsee”. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa keskustelemista, kysymysten tekoa ja kuuntelemista, neuvottelua, vakuuttamista ja vahvistamista. Päämääränä on välittää haluttu viesti eteenpäin ja luoda sille yhteinen merkitys. Esimiehen reaktioita, asennoitumista ja sanoja tulkitaan joka tapauksessa, olivatpa ne harkittuja tai eivät ja halusipa esimies vaikuttaa niillä tai ei. (Suominen ym., 2009, 14.) Hyvän kielitaidon avulla henkilö voi kommunikoida muiden samaa kieltä osaavien kanssa. Strategiakielen osaava esimies voi osallistua ja vaikuttaa strategian suunnitteluun ja kommunikoida esimerkiksi johdon kanssa näiden omalla kielellä. Esimiehessä tulee myös olla tulkin vikaa, sillä kaikki eivät strategiakieltä ymmärrä. Esimiehen tulee pystyä kääntämään strategian kieli omien johdettaviensa kielelle. (Suominen ym., 2009, 46.)

Esimiehet ovat eräänlaisessa välittäjäroolissa johdon ja johdettaviensa sekä muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, alihankkijoiden ja kumppaneiden välillä. Strategia ja strategiavaikuttaminen ovat vain yksi esimiestyön kenttä ja esimiehen rooliin kuuluu myös paljon muuta, joka ei suoranaisesti liity strategiaan. (Suominen ym., 2009, 40.) Tässä tutkimuksessa keskitymme kuitenkin esimiehen työssä strategian rooliin. Kuviossa 8 esitellään esimies strategiavaikuttajana.



Kuvio 8: Esimies strategiavaikuttajana (Suominen ym., 2009, 15)

Esimiehellä on strategiavaikuttajan kaksi keskeistä työroolia: *tekijä* ja *toteuttaja*, jotka kuvaavat esimiehen toimintaa suhteessa omiin esimiehiin, johdettaviin ja kollegoihin. Strategian tekijänä esimies osallistuu strategian sisällön suunnitteluun, kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Strategian uudistajana esimies vaikuttaa ylimmän johdon tulkintoihin organisaatiosta ja sen ympäristöstä, mutta kannustaa myös ryhmäänsä strategiseen ajatteluun ja innovointiin omassa työssään. Strategian toteuttajan rooli pitää sisällään monissa organisaatioissa esimiehen keskeisimmän tehtävän, eli laaditun strategian toimeenpanon ja toteuttamisen. Esimiehiltä odotetaan sitoutumista tehtyihin linjauksiin ja päätöksiin sekä niiden viestimistä ja käytäntöön vientiä omassa ryhmässään. Työroolien lisäksi esimiehellä on myös *kehittyjän* rooli, joka tukee ja mahdollistaa työrooleissa toimimisen. Kaikki lähtee esimiehestä itsestään. Esimiehen aktiivisuus kehittää omia valmiuksiaan erottaa usein hyvät strategiavaikuttajat tavanomaisista. Strategiavaikuttajuuden neljä itsenäisesti kehitettävää kulmakiveä ovat tahto, tieto, taito ja tila.

Neljäs palanen on organisaation tuki, jonka tarkoituksena on luoda esimiehille perusedellytykset toimia ja kehittyä organisaationsa strategiavaikuttajina. (Suominen ym., 2009, 15–17.)

### **2.3.2 Haasteet esimiehen strategiaviestinnässä**

Yritysjohdo saattaa pitää itsestään selvänä, että esimiehet keskustelevat strategiasta alaistensa kanssa, mutta näin ei välttämättä tapahdu. Yhtenä esimerkkinä, Keskuskauppakamarin selvityksessä yritysjohtajista 88 % ilmoitti yrityksessä käytävän säännöllisesti esimies-alaiskeskusteluja, mutta työntekijöistä vain 40 %:lla oli samanlainen käsitys. (Yrityskulttuuri 2004)

Hackman ja Johnson (2004, 20) toteavat johtajuuden tehokkuuden korreloituvan pitkälti sen kanssa, kuinka halukas esimies on olemaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja kuinka halukas hän on kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan tehokkaammiksi. Niillä, joilla on taitavat kommunikaatiotaidot, on todennäköisesti suurempi vaikutus muihin ihmisiin. Esimiehen persoonalla ja motivaatiolla on paljon vaikutusta strategiaviestinnän onnistumiseen.

Hackman ja Johnson (2004, 22) listaavat syitä, joita esimiehellä voi olla siihen, miksi hän karttaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Esimies voi yksinkertaisesti olla ujo, sisäänpäin suuntautunut tai hermostunut. Esimies voi myös ajatella, että viestintä ja vuorovaikutus eivät ole tärkeitä johtajuuden elementtejä. Esimies saattaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi tai kärsiä huonosta itsetunnosta. Esimies saattaa myös pelätä tiettyjä vuorovaikutustilanteita kuten suuren ihmisjoukon edessä puhumista. Joissain tapauksissa kysymys saattaa olla kommunikaatiotaitojen puutteesta. Esimies ei osaa – tai luulee, ettei osaa – kommunikoida tehokkaasti. Tällainen koettu taitojen puute synnyttää helposti noidankehän; esimies välttää vuorovaikutusta, jolloin hän ei saa kokemusta eikä harjoitusta, eikä loppujen lopuksi omaa hyviä viestintätaitoja. (Hackman & Johnson, 2004, 22.)

Esimiehen strategiaviestinnän haasteeksi saattaa nousta viestiketjun katkeaminen kokonaan tai ”rikkinäinen puhelin” -ilmiö, jossa viestin varsinainen sisältö muuttuu alkuperäisestä. Strategiaviestintä voi myös epäonnistua puhtaasti esimiehen puutteellisten tietojen, taitojen tai motivaation vuoksi. (Hämäläinen & Maula, 2004, 109.)

### 2.3.3 Organisaation tuki strategiaviestinnässä

Yleensä jokainen esimies tarvitsee organisaation tukea omaan strategiaviestintäänsä. Tai oikeastaan se on perusedellytys esimiehen onnistumiselle roolissaan strategiavaikuttajana. (Hämäläinen & Maula 2004, 112; Suominen ym., 2009, 17.)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 112–114) mukaan organisaatio voi esimerkiksi rakentaa esimiehille tarkoitetun strategiapaketin, joka sisältää laajempaa tietoa strategiasta ja sen taustoista. Työkalupaketti voi sisältää valmiita kysymyksiä ja vastauksia, valmiita malleja ryhmätyöskentelyyn, perehdytykseen ja esimies-alaiskeskusteluihin, strategiaan liittyvää tukiaineistoa ja valmista esittelymateriaalia sekä listan lisätiedon lähteistä ja strategiasta vastaavan johtajan yhteystiedot. Esimiehille voidaan myös tarjota strategiavalmennusta johdon ja esimiesten välisessä keskustelutilaisuudessa tai esimiehille voidaan järjestää henkilökohtaista viestintätaitoja kehittävää koulutusta. (Hämäläinen & Maula, 2004, 112–114.)

Organisaation raportointi- ja seurantakäytännöillä voidaan varmistaa, että strategia tulee käsitellyksi, ja voidaan viestiä epäsuorasti asian tärkeydestä organisaatiossa sekä kerätä palautetta strategian toimeenpanon onnistumisesta yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Johdon määrittelemä aikataulu, työkalut ja seurannan mittarit jäsentävät parhaimmillaan esimiesten työtä ja helpottavat näitä strategian konkretisoimisessa. (Hämäläinen & Maula, 2004, 116.)

Monet esimiehen vastuulla olevat henkilöstöhallinnolliset käytännöt, kuten kehityskeskustelut sekä työhön perehdyttäminen, tarjoavat tilaisuuden puhua myös strategiasta. On erityisen tärkeää, että organisaation johto on ollut suunnittelemassa ja luomassa näitä tukevia prosesseja ja käytäntöjä. Kehityskeskusteluissa on mahdollista tuoda esiin yhteys yksilön työn ja organisaation strategian välillä. Yksilön työhön liittyvien tavoitteiden ja osaamiseen liittyvien kehityskohteiden johtaminen strategiasta vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka merkitykselliseksi yksilö kokee oman roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatiolla onkin oleellinen tehtävä juurruttaa kehityskeskusteluihin tai perehdytykseen liittyvät prosessit osaksi yrityskulttuuria. (Hämäläinen & Maula, 2004, 117.)

Suominen ym. (2009, 149) toteavat, että lähtökohtana organisaation menestymiselle on, että organisaatiossa ymmärretään ja tunnustetaan esimiesten potentiaali strategisina ajattelijoina ja toimijoina. Esimiehiin ei siis tule suhtautua pelkkinä kohteina, vaan heidät tulisi nähdä strategisteinä, joiden panosta halutaan aidosti hyödyntää strategiatyössä. Monikansallisen yrityksen tuhatpäisen esimiesjoukon ottaminen mukaan strategiapohdintoihin saattaa tuntua mahdottomalta ja käytännössä vaikeasti toteutettavalta. Suurenkin yrityksen esimiehet tulisi kuitenkin saada pohtimaan strategian sovellutuksia ja ilmenemismuotoja. Usein konsernistrategia on yksittäiselle esimiehelle kovin kaukainen asia, johon hänellä ei välttämättä ole edes halua tai osaamista vaikuttaa. Heillä on kuitenkin usein paljon annettavaa strategian paikalliseen soveltamiseen ja toteuttamiseen, eli siihen mitä strategia tarkoittaa meidän toimialallamme, meidän yksikössämme, meidän maassamme, minun tiimissäni. (Suominen ym., 2009, 149–150.)

Seuraavassa kuvataan lyhyesti Suominen ym. (2009, 149–176) esittämät kahdeksan askelta, joiden avulla organisaatio voi tukea esimiehiä strategiaviestinnässä.

### 1. Nykytilan kartoittaminen

Nykytilan arvioinnilla saadaan tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia ja tukea esimiehille on tarjottu ja on helpompi suunnitella konkreettisia tukitoimia jatkoon. Selvitettäviä asioita ovat esimerkiksi; ”Miten strategiasta on viestitty esimiehille? Miten esimiesten roolit strategiatyössä on rakennettu? Onko näistä keskusteltu esimiesten kanssa? Tietävätkö esimiehet, mitä heiltä odotetaan strategian suhteen? Miten esimiehet on otettu mukaan strategiatyöhön? Miten strategisen ajattelun edistymistä on tuettu? Millaista tunnustusta esimiehet ovat saaneet toimiessaan strategiavaikuttajina?” (Suominen ym., 2009, 150).

### 2. Strategiaviestintä esimiehille

Esimiehet ovat kirjava joukko yksilöitä. Viestintä on aina suunniteltava kunkin esimiesryhmän kannalta tarkoituksenmukaisesti ja käytettävä erilaisia kanavia eri tarkoituksiin. Organisaation tulee määritellä kohdeyleisöt ja strategiaviestinnän keskeisimmät tavoitteet kussakin vaiheessa. Strategian ydinviestien tulee olla kirkkaita ja niiden määrä pidettävä suhteellisen pienenä (3-5kpl) ymmärtämisen ja sisäistettävyyden kannalta. Esimiehille on tärkeää viestiä koko

strategiaprosessista, eli tavasta, jolla strategiatyötä organisaatiossa tehdään. Heidän on tärkeä tietää, miten he pystyvät osallistumaan strategiatyöhön. Strategiaviestinnässä on tärkeää, että esimiehiltä kerätään palautetta viestinnän onnistumisesta ja kuunnella heidän näkemyksiään strategiaviestinnän riittävydestä ja laadusta.

### 3. Osallistuminen strategiatyöhön

Motivoituminen ja sitoutuminen strategiaan syntyvät omakohtaisen osallistumisen kautta. Esimiesten välisen dialogin lisääminen erilaisten strategiafoorumien ja työpajojen kautta lisää strategisen kokonaiskuvan avartumista kun esimiehet yli osastorajojen keskustelevat keskenään. Samalla tavoin tulee varmistaa esimiesten ja johdon välinen dialogi. Organisaation tehtävä on luoda muodollisia strategiakohtaamisia.

### 4. Roolien selkeyttäminen

Organisaation tulee tarjota yleisiä ohjeistuksia ja keinoja käydä roolikeskustelua ja tarjota menetelmiä roolien määrittelyyn. Rooleilla viitataan kuviossa 8 esitettyihin tekijän ja toteuttajan rooleihin, mutta myös johdon rooliin. Roolien rakentamisella varmistetaan, että esimiesten joukko on organisaatiossa yhtenäisempi ja jokainen ymmärtää roolinsa tärkeyden suhteessa muihin, osana laajempaa kokonaisuutta.

### 5. Esimiesten strategisen ajattelun edistäminen

Organisaation menestymisen kannalta on edullista, että useat jäsenet kykenevät ajattelemaan strategisesti. Se on näkemistä eteen, taakse, ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivusuuntaan. Se on näkemistä tulevaisuuden yli. Organisaation tulisi käynnistää ja edistää esimiesten strategisten ajatusten ”möyhimistä ja penkomista” ammenttaakseen niistä kilpailuetua.

### 6. Vaikuttajien valmentaminen

Esimiesten osaamista strategiatyössä tulee päivittää ja kehittää jatkuvasti. Keinoja ovat esimerkiksi mentorointi, yksilölliset kehittämissuunnitelmat, erilaiset työkalut ja arvioinnit, action learning, coaching, yksilö/ryhmäreflektiot, kurssit, työn rikastaminen, 360°, simulaatiot ja erilaiset kehitystehtävät.



### 7. Haastavassa tilanteessa tukeminen

Lähiesimies on monesti se, joka vie ikäviä uutisia johdettavilleen, kohtaa ja käsittelee pettymyksen tunteita. Esimiestä ei tule jättää yksin näissä tilanteissa. Valistunut organisaatio tutkailee ja ennakoi jatkuvasti mahdollisia muutoksia, jotka voivat koskettaa henkilöstöään ja olla ikävän uutisen lähteitä. Organisaation tulee olla aloitteellinen ikävistä asioista viestimisessä, jotta ei pääse syntymään huhuja. Organisaatio voi tukea esimiehiä ikävän viestin viemisessä kartoittamalla viestinnän kohderyhmät ja yleisöt. Organisaation tulee myös tarjota esimiesten tueksi valmennusta ja menetelmiä siitä, miten viestiä ikävä uutinen johdettavilleen.

### 8. Motivointi ja palkitseminen

Motivaation synnyttämiseksi esimiehiä tulee kannustaa ja palkita strategiatyöstä ja strategiavaikuttajana toimimisesta sekä antaa sille julkista tunnustusta. Esimiesten asenteellisten valmiuksien kehittäminen edellyttää osallistumismahdollisuuksien parantamista strategiatyöhön sekä strategisen roolin omaksumista osaksi esimiestyötä. Monelle työntekijälle tärkeänä motivaattorina toimii se, että he voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja luoda tätä kautta sille merkitystä. Hyvä palkitsemiskeino on usein se, että jonkin idean keksijä pääsee itse toteuttamaan sitä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen metodologia on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on moninaista tutkimusta, jonka sisältämien eri tutkimuksen lajien käyttö vaihtelee tieteenaloittain. Kvalitatiivinen tutkimus on yleisnimi erilaisille tieteellisille lähestymistavoille ja tutkimusmenetelmille. (Metsämuuronen, 2006, 86; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 153.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata moninaista todellista elämää ja seikkaperäisiä ilmiöitä ja tätä kautta ymmärtää toimintaa syvällisesti. Toiminta tehdään usein ymmärrettäväksi aineistoon perustuen. Tavoitteena on teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym., 2004, 152.) Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sopivat instrumentteina oivallisesti organisaatioiden hallinnon ja johdon tutkimustarpeisiin, sillä niissä kohdeilmiön käsitteellinen pohdinta on usein keskeistä. (Gummesson, 2000, 1–2.)

Hirsjärvi ym. (2004, 155) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä, jotka kuvaavat myös tätä tutkimusta: ”a) tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, b) suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina, c) käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa, d) valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena, e) tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, f) käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja g) käytetään induktiivista analyysiä”. Induktiivisella analyysillä viitataan tieteenfilosofiseen päättelyyn, joka etenee loogisesti yksityisestä yleiseen. Menetelmää käytetään usein laadullisessa aineistossa ja tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia asioita aineiston monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun avulla. (Grönfors, 1982, 30; Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tutkimuksen syvällisyys, yksityiskohtaisuus ja avoimuus luokitellaan laadullisen tutkimuksen vahvuuksiksi. Laadullisen tutkimuksen prosessorientoituneisuuden vuoksi korostuvat tutkimuksen eri elementtien ja vaiheiden joustava kehittyminen tutkimuksen edetessä, minkä vuoksi vahvoja ennakko-olettamuksia ja hypoteeseja on tarkoitus välttää. (Aaltola & Valli, 2001, 68; Metsämuuronen, 2006, 42.)

Tutkimuksessa käytetään toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Sen perustana on hermeneuttispohjainen lähestymistapa eli tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, kuvailemaan ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Toiminta-analyyttinen tutkimusote mahdollistaa teorian ja empirian vuoropuhelun (Lukka, 1991, 178). Pyrkimyksenä on ymmärtää ihmiskäyttäytymistä syvällisesti. Tähän tähdätään tulkitsemalla ja ymmärtämällä tutkittavaa ilmiötä tarkastelemalla muutamaa empiiristä kohdeyksikköä. Oletuksena ei ole, että tutkijalla olisi parasta tietoa asiasta, vaan hän hyödyntää teoriaa ratkaisua etsiessään. (Mäkinen, 1980, 46.) Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen avulla syntyy kuvaus kohdeorganisaation strategiaviestinnän tilasta ja kehitystarpeista.

### **3.2 Tapaustutkimus**

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on laadullista empiiristä tutkimusta ja sitä pidetään laadullisen tiedonhankinnan yleisimpänä metodina (Metsämuuronen, 2006, 92). Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa etsimällä vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. Tapaustutkimukselle on ominaista ilmiön kuvaus, tarkastelemalla sitä sen luonnollisessa ympäristössä, vaikka usein ilmiön ja ympäristön väliset rajat eivät olekaan selviä vaan ne saattavat sekoittua keskenään. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Kauppätieteellisessä tutkimuksessa tutkimuskohteena on tavanomaisesti yritys tai organisaatio, ja siihen liittyvä monipuolinen ilmiö. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007, 185–186.)

Laadullisen tapaustutkimuksen suosio on lisääntynyt huomattavasti kauppätieteellisessä tutkimuksessa viimeisten vuosikymmenien aikana. Huomio on kasvanut erityisesti liike-elämän ja yritystoiminnan tutkijoiden keskuudessa, mistä johtuen tapaustutkimuksen yleinen arvostus tieteellisenä tutkimusmenetelmänä on kasvanut. (Gummesson, 2000, 87.) Eriksson ja Kovalainen (2008, 116) toteavat, että vaikka suosion kasvu johtuu monesta seikasta, tärkeimmäksi nousee tapaustutkimuksen käytännönläheinen luonne, jonka myötä tutkimusmenetelmän avulla voidaan hahmottaa moniulotteisia liiketaloudellisia ilmiöitä käytännönläheisellä ja ymmärrettävällä tavalla. Ehdottomana etuna on pyrkimys muodostaa mahdollisimman täydellinen ja selkeä kuva

tutkittavasta ilmiöstä tarkastelemalla suurta määrää muuttujia (Gummesson, 2000, 88). Tapaustutkimus sopii erinomaisesti tämän tutkimuksen luonteeseen.

### **3.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen empiriaosuuden muodostavat tapaustutkimuksen pohjana toimivat teemahaastattelut. Haastattelujen tarkoituksena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä vahvistaa tutkijan kirjallisuuden perusteella luomaa tulkintaa. Haastattelujen avulla saadaan tuoretta tietoa aihealueesta suoraan tutkimuksen kohteena olevan strategiaviestinnän osapuolilta. Haastateltavat on valittu tuotanto-organisaation eri osa-alueilta. Teemahaastatteluissa hyödynnetään avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat vastaajien vapaan ilmaisun sekä vastausten tarkentamisen.

Haastattelun tekee ainutlaatuiseksi tiedonkeruumuodoksi se, että siinä tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimushaastattelua pidetään joustavana, moninaisena ja systemaattisena. Haastattelun vuorovaikutuksellisuus tuo menetelmään uuden ulottuvuuden ja sitä voidaan tarpeen vaatiessa syventää ja selventää. Haastattelun tulos voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi ym., 2004, 193–194.)

Tutkimushaastatteluja on kolmenlaisia: a) strukturoitu haastattelu, b) teemahaastattelu sekä c) avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, joka mahdollistaa joustavan haastattelutilanteen. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että käsitellyt aihepiirit ovat ennalta määriteltäviä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole välttämättömiä. (Hirsjärvi ym., 2004, 197–198.) Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko esitetään liitteessä 1.

### **3.4 Tutkimusprosessin kulku**

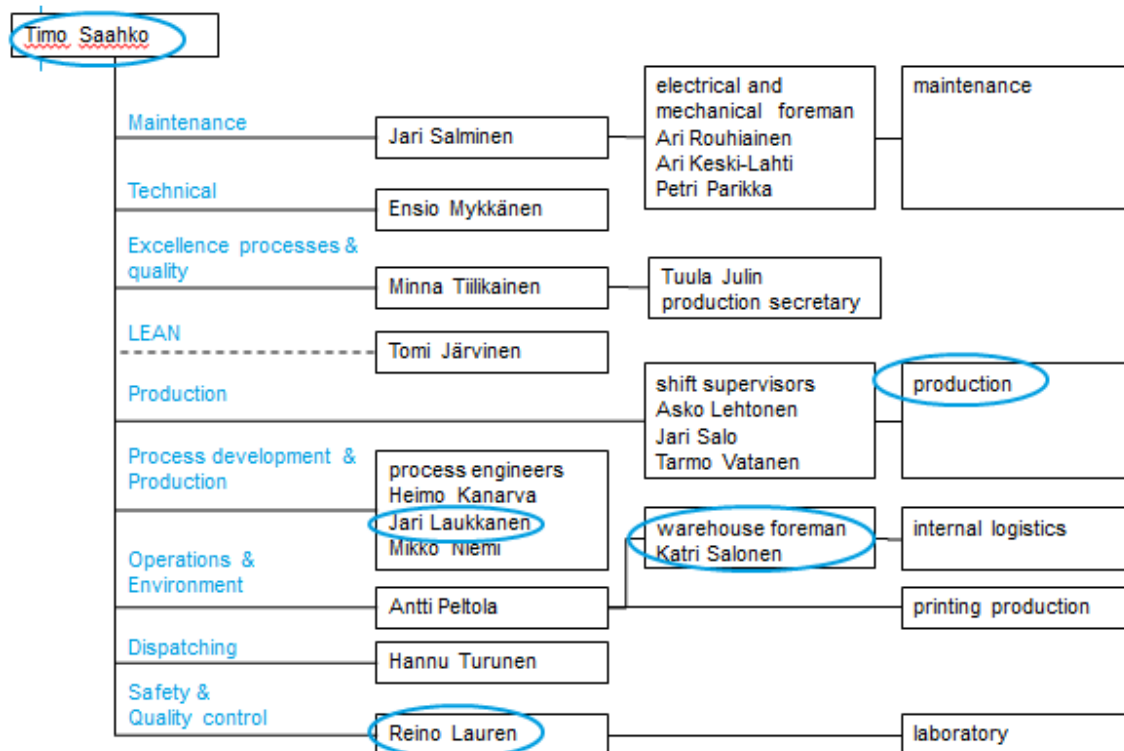
#### **3.4.1 Aineiston keruu ja käsittely**

Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä 8 kappaletta. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan tasaisesti ympäri organisaatiota siten, että valittu joukko palvelisi mahdollisimman

tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen tavoitteita. Haastateltavien valinta suoritettiin kahdessa osassa. Aluksi tutkija sekä kohdeorganisaation yhteyshenkilö valitsivat 5 haastateltavaa. Nämä kaikki toimivat esimiesasemassa, joskin joukossa oli haastateltavia tuotantopäälliköistä aina prosessi-insinööriin asti. Näiden jälkeen tehtävät haastattelut tuotannon työntekijöille valittiin ns. lumipallomenetelmällä kysymällä muutamilta haastatelluista keitä kannattaisi haastatella seuraavaksi. Näin katsottiin saavaan parhaat yksilöt haastatteluihin.

Haastattelut toteutettiin 14.11 – 12.12.2011 välisenä aikana. Lista haastatelluista, heidän työnimikkeistään ja haastatteluajankohdista löytyy liitteestä 2.

Haastateltavien sijoittumisen Walkin tuotanto-organisaation voi nähdä alla olevasta kuviosta 9. Yksi haastatteluista toteutettiin virallisen tuotanto-organisaation ulkopuolelta. Haastateltava oli tuotannonsuunnittelusta, joka kuuluu Valkeakosken Business-toimintoon. Tuotannonsuunnittelu on kuitenkin jatkuvassa yhteydessä tuotannon kanssa, joten haastattelun nähtiin olevan oleellinen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kuviossa 9 näkyvässä production-osiossa suoritettiin kolme haastattelua, koska se kattaa suuren osan tuotanto-organisaation henkilöstöstä.



Kuvio 9: Haastateltavien sijoittuminen tuotanto-organisaatioon

Ajallisesti lyhin haastattelu kesti 35 minuuttia ja pisin 70 minuuttia. Haastatteluiden keston keskiarvo on noin 44 minuuttia. Yhteensä haastattelumateriaalia on noin kuuden tunnin verran. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja tallennettiin asianmukaisella tavalla. Kaikki haastattelut myös litteroitiin perusteellisesti. Niin kirjalliset litteroinnit kuin nauhoitetut haastattelut ovat tutkijalla säilössä.

Teemahaastattelurunko (kts. Liite 1) sisälsi sekä avoimia teemakysymyksiä että yksityiskohtaisia vastauksia vaativia kysymyksiä. Painopiste oli kuitenkin suurelta osin avoimissa kysymyksissä. Muutaman haastateltavan kanssa keskusteltavat aihealueet paisuivat hetkellisesti yli rungon, mutta pääsääntöisesti runko ohjasi haastatteluja hyvin.

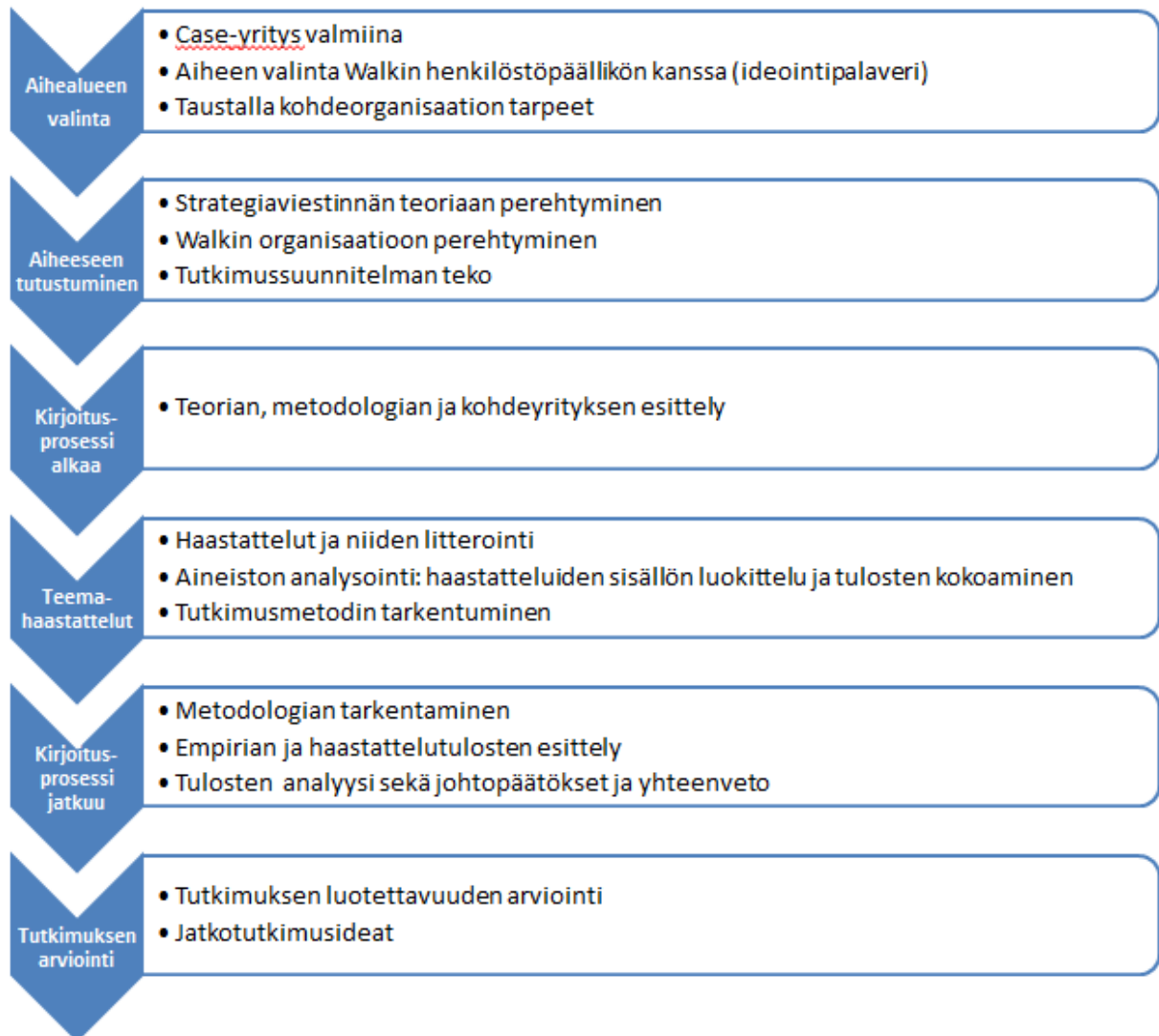
### 3.4.2 Aineiston analyysi ja kuvaus

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa henkilöä Valkeakosken tehtaalta. Haastateltavien keski-ikä oli haastatteluhetkellä 37 vuotta. Yksi haastatelluista on nainen, loput seitsemän miehiä.

Haastateltavat ovat keskimäärin olleet Walkilla töissä 14,5 vuotta. Nykyisissä tehtävissään haastateltavat ovat työskennelleet keskimäärin seitsemän vuotta. Haastatelluilla esimiehillä on keskimäärin 16 alaista.

Teemahaastatteluiden litteroitu aineisto käsiteltiin ja muokattiin niin, että aineistosta saatiin selkeitä tuloksia alaisten kokemuksista. Aineistosta etsittiin avainsanoja ja – teemoja, jotka koottiin yhteen aihealueittain. Näin saatiin käsitys siitä, mitkä aihealueet aiheuttivat eniten keskustelua ja millä oli suhteessa enemmän painoarvoa. Teemahaastattelurunko oli hyvin strukturoitu ja ryhmitelty, joten se helpotti tulosten käsittelyä ja analysointia. Alaisten kokemusten kuvailussa pyrittiin ottamaan huomioon jokaisen haastatellun kokemukset sekä esittämään ne tasa-arvoisella ja johdonmukaisella tavalla. Tutkija lähestyi aineistoa avoimesti, tulkitsi aineistoa teoreettisen viitekehyksen kautta ja teki analyyttistä erottelua havainnoista.

Koko tutkimusprosessin kulku alusta loppuun on kuvattuna alla olevassa kuviossa. Tutkimusprosessissa ei ole kyse perättäisistä selvärajaisista jaksoista vaan erilaisten vaiheiden vuorottelusta.



Kuvio 10: Tutkimusprosessin kulku



## 4 EMPIRIA

### 4.1 Walki Oy

Walkin historia juontaa juurensa vuoteen 1931 asti, jolloin Paperituote aloitti tuotannon Valkeakoskella. Walkilla on pitkät perinteet kyseisellä paikkakunnalla. Walki oli osa UPM-Kymmene –konsernia aina vuoteen 2007 saakka. Tuolloin yksityinen pohjoismainen pääomasijoittaja CapMan Oyj osti Walkin ja on edelleen sen pääomistaja.

Walki Oy on osa Walki Group Oyj:tä. Walki Group on monikansallinen yritys, jolla on kymmenen tuotantolaitosta seitsemässä maassa Suomessa, Saksassa, Puolassa, Hollannissa, Iso-Britanniassa, Venäjällä ja Kiinassa. Vuonna 2010 Walki Groupin vuosittainen liikevaihto oli yhteensä noin 300 miljoonaa euroa.

Walki Group on Euroopan suurin teknisten laminaattien ja suojapakkausmateriaalien valmistaja. Walki Group on erikoistunut kuitupohjaisten, älykkäiden monikerroslaminaattien toimittamiseen useisiin eri käyttökohteisiin. Walki Valkeakoski valmistaa esimerkiksi energiaa säästäviä rakennuspinnoitteita sekä elintarvikepakkausmateriaalia. Yritys toimii valmistavassa prosessiteollisuudessa. Yritys on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat Paper Packaging, Consumer Board ja Technical Products. Walkin Valkeakosken tehdas kuuluu Technical Productsin alle ja siellä työskenteli vuonna 2011 noin 170 henkilöä.

Walkin visiona on olla ”johtava innovatiivisten ja ekologisesti kestävien teknisten laminaattien ja suojaavien pakkausratkaisujen toimittaja”. Walki Groupin toimintapolitiikassa todetaan hyvin koulutetun, motivoituneen, vastuuntuntoisen ja joustavan henkilökunnan olevan menestyksen avain. Laatu ja tuottavuus ovat olennaisia tekijöitä Walkin tehtaiden kilpailukyvyn ja tulevaisuuden varmistamisessa. Toiminnan kokonaislaatu määrää asiakastyytyväisyyden ja hyvä tuottavuus on kaupankäynnin menestyksen pohjana.

Yrityksen toimintapolitiikassa määritellään onnistumisen strategiset kulmakivet. Näitä ovat a) molempia osapuolia hyödyttävät joustavat yhteistyösuhteet toimitusketjun yhteistyökumppaneiden kanssa, b) asiakaskeskeinen innovaatioprosessi, c) kilpailukykyiset toiminnot, d) merkittävä orgaaninen ja yritysostojen kautta saavutettava kasvu sekä d) motivoitunut, ammattitaitoinen, vastuuntuntoinen ja uusia toimintamahdollisuuksia saava henkilöstö.

## 4.2 Ymmärrys strategiaviestinnästä ja strategiasta

*”Strategiaviestintää tapahtuu koko ajan...Johtajat on määritelly tiettyjä asioita, joita meidän pitäis niinku tavallaan koko ajan viedä eteenpäin. Niinku mä sanoin, ni ei sitä (strategiaa) niinku liikaa painoteta tai mainita tai tarpeeks tuoda esille välttämättä. Se vaan toimii siellä ja en mä nyt oikeen osaa sanoo siihen mitään.” (H8)*

Haastateltavat ymmärtävät strategiaviestinnän terminä pääpiirteittäin samalla lailla. Strategiaviestinnän nähdään yleisesti olevan viestintää toiminnan päälinjoista ja siitä mitä yritystasolla halutaan saavuttaa. Strategiaviestinnän nähdään olevan johdon suunnittelemista tavoitteista ja niihin tähtäävistä toimenpiteistä tiedottamista. Strategiaviestintä on myös johdon viestintää tärkeimmistä tunnusluvuista ja niiden tavoitetasosta. Strategiaviestintä kokonaisuudessaan on näiden kaikkien asioiden jalkauttamista eteenpäin organisaatiossa, sitä miten viesti kulkee alaspäin.

Strategiaviestinnän nähdään linkittyvän siihen mihin Walkia ollaan viemässä konkreettisin keinoin. Mihin tuotteisiin keskitytään ja erikoistutaan ja mihin tehtaaseen tai konelinjaan johto seuraavaksi päättää investoida, koetaan oleelliseksi osaksi strategiaviestintää. Ylipäätään muutokset, joko toimintatavoissa tai painopistealueissa, koetaan osaksi strategiaviestintää. Se on myös viestintää konkreettisista tilauskannoista, konekuormituksista ja asiakkuuksista. Erään haastateltavan mukaan strategiaviestintä on sitä kun selvennetään miten tietyt asiat pitää tehdä ja mitä niillä tavoitellaan, mitä työntekijöiden pitäisi saada aikaiseksi ja miten.

Vaikka strategiaviestinnän ymmärrys vaikuttaa hyvin kattavalta, melko yleinen näkemys kuitenkin on, että strategiaviestintä liittyy johonkin suurempaan tai hienompaan kokonaisuuteen kuin oma jokapäiväinen työ.

Kaikki haastateltavat kokevat strategiaviestinnän lähtevän liikkeelle yrityksen johdosta ja mainitsivat ensimmäisenä tehtaan johtajan, GET (Group Executive Team) -ryhmän jäsenet ja oman esimiehensä strategian viestijöiksi. Strategiaviestinnän nähdään olevan esimiesten työkalu ja liittyvän siihen, mitä johto haluaa kertoa työntekijöille siitä mitä johto haluaa ja mitä siihen liittyvät tavoitteet ovat. Eräs esimies totesi käyttävänsä strategiaviestintää silloin, kun joutuu perustelemaan alaisilleen asioita; ”miksi tämä tehdään näin, mitä varten me olemme täällä ja miksi tämä on tärkeää”. Mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään sitä selvemmin haastateltavat kokevat oman esimiehensä olevan osa strategiaviestintää. Esimiehet lähtökohtaisesti ymmärtävät oman tärkeän roolinsa strategiaviestinnässä

*”Esimiehen rooli on muuttaa sanomaa siitä minkä itse on saanut. No onhan se siihen (strategiaaviestintään) liittyvää. Jos niin kun annetaan Groupin laajuinen tavoite, niin sitten kattoo, että missä määrin me voidaan omassa toiminnassa sitä edesauttaa, että se saavutetaan.” (H5)*

*”Meidän esimiesten tehtävä tietenkin. Mä nään sen, että kenen tehtävä jos me pilkotaan, elikkä kuka sitä tekee, niin esimiesten tehtävähän on jalkauttaa se tietenkin aina alemmalle tasolle, keskustella siitä organisaatiossa. Ja kyllähän se pitäis olla aina kun uus strategia luodaan tai kehitellään, niin silloin meillä pitäis olla jotenkin, että miten me informoidaan siitä, miten me viedään sitä asiaa eteenpäin, että pitäis kyllä tehdä erittäin suunnitellulla tavalla.” (H2)*

Organisaation ylempi taso kokee strategiaviestintää tapahtuvan päivittäin, mutta mitä alemmas organisaatiohierarkiassa mennään, sitä enemmän viestinnän koetaan tapahtuvan sykäyksittäin. Harva kokee strategiaviestinnän olevan päivittäistä vuorovaikutusta esimiehen tai alaisen kanssa. Työntekijätasolla strategiaviestinnän kanaviksi nähtiin infotilaisuudet muutaman kerran vuodessa,

ylempien tahojen sähköpostit sekä PowerPoint-esitykset. Päivittäisessä toiminnassa strategiaviestintään tunnistettiin törmättävän intranetin julkaisujen kautta.

*”On jatkuvaa siinä mielessä. Meidän pitää tarkkailla tietenkin koko ajan sitä, että missä mennään. Eli meillä on näitä kokouksia ja meidän pitää päivittää tilannetta eli katotaan missä ollaan kartalla ja sitten tota taas kattoo niitä actioneita mitä me tehdään, että jos me poiketaan meidän strategiasta tai tarvitaanko jotain korjaavia toimenpiteitä. Että kyllä se on ihan jatkuvaa toimintaa, niin mä sen nään.” (H2)*

75 prosenttia haastateltavista myöntää, että ei tunne Walkin strategiaa tarpeeksi hyvin. Heistä kaksi kolmesta kuitenkin kokee tuntevansa strategian pääpiirteittäin ”jollain tasolla”. Syitä tuntemattomuuteen ovat esimerkiksi muutokset organisaatorakenteessa, strategiassa tai esimiehessä. Selvä enemmistö ei varmuudella osannut nimetä Walkin tämän hetkisiä strategisia tavoitteita. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi tehokkuuden ja kasvun strategisiksi tavoitteiksi. Myös erikoistuminen rakennusmateriaaleihin ja asiakaslähtöisyys tai hyvien asiakassuhteiden ylläpito mainittiin. Mittareista mainittiin OTIF- % (On Time, In Full), jonka avulla seurataan toimitusvarmuutta niin määrän kuin ajankohdan suhteen.

Haastateltaville oli periaatteessa selkeää mitä heidän henkilökohtaiset tavoitteet työssään ovat, mutta harva käytännössä osasi äkkiseltään luetella oman työnsä konkreettisia tavoitteita. Peruseriaate kaikkien kohdalla kuitenkin oli, että: ”kyllä mä tiän mitä täytyy tehdä ja millä tavalla, siinä ei oo ongelmaa”. Jokainen tuntui ymmärtävän oman roolinsa koko yrityksen strategian toteuttamisessa, etenkin pienen pohdinnan jälkeen. Jokainen haastateltava myös koki, että hänen työpanostaan tarvitaan, jotta yritys voi toimia.

### 4.3 Strategiaprosessi

Yleisesti ottaen esimiesten ja työntekijöiden strategiaprosessin tuntemus on heikkoa. Tehtaan johtaja pois lukien, kukaan haastatelluista ei osaa varmuudella sanoa kuka tai ketkä ovat mukana tekemässä Walkin Valkeakosken yksikköä koskevaa strategiaa. Suurin osa veikkaa Valkeakosken tehtaan johtoryhmää, jotain ryhmää johtoportaan tai viittaa yleisesti johtajiin. Parilla on se käsitys, että Espoon pääkonttorissa päätetään kaikki suuret linjat. Eräs henkilö epäilee

organisaatiossa olevan jonkun strategiajohtajan, jota hän ei kuitenkaan osaa nimetä. Haastatteluista käy ilmi, että suurimmalla osalla on jonkinlainen mielikuva asiasta tai he uskovat tai kuvittelevat jotain omien kokemustensa pohjalta, mutta kenellekään ei todellisuudessa ole kerrottu tai he eivät varmuudella tiedä oikeaa vastausta.

*”Se ei oo ihan selvää kuinka laaja se porukka on ketkä siihen osallistuu, mutta ainakin silloin ku käytiin läpi ja Jarkko oli BA (business area)-johtaja, niin Jarkko oli tavallaan allekirjoittanut ne tavoitteet ja se oli se, joka oli ns. projektiomistaja.” (H5)*

Henkilöstö kokee vahvasti, että strategia tehdään jossain ylempänä ja tuodaan sieltä valmiina henkilöstön keskuuteen. Muutama haastateltavista kokee, että organisaatio on vuosien varrella muuttunut koko ajan enemmän siihen suuntaan, että ylhäältä tuodaan asioita alaspäin eikä toisinpäin.

*”Eihän sitä ei voida mitään strategiaa...että jos me lähdetään ylhäältä alaspäin. Me tehdään ylhäällä strategia, yritetään jalkauttaa se alaspäin, ni millä me saadaan sitoutettua nää työntekijät tekemään näitä juttuja, niin se on erittäin hankalaa. Elikkä pitäis ottaa se tiimi mukaan ja tehdä yhdessä se strategia niin sitä kautta me saadaan sitoutettua ja otettua se heille omakseen.” (H2)*

### **Omat vaikutusmahdollisuudet**

Kuusi kahdeksasta haastatellusta kokee, että yksittäinen työntekijä ei voi itse millään tavoin vaikuttaa luotuun strategiaan. Sen sijaan henkilöstö näkee, että heidän vaikutuskenttensä ulottuu strategian toimeenpanoon ja toteutukseen. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat. Osalla on vahva mielipide siitä, että strategioita tehdään usein keskustelematta asianomaisten kanssa heidän mielipiteistään tai kysymättä heidän asiantuntemuksestaan. Työntekijätasolla tärkeäksi nähdään luottamusmiehet, joiden kautta omia asioita voi saada eteenpäin.

*”No kyllä mä omalta osaltani pystyn vaikuttamaan täällä juuri johonkin osaan siitä, mutta tota en nyt oikeestaan strategian luomiseen juurikaan, mutta ehkä siihen jalkauttamiseen...”*

*Kyllä mä siellä ruokaketjun alapäässä varmasti vaikutan. Kyllä tietysti omalta osaltani vien viestiä eteenpäin, että kun mulle luodaan tavoitteita, niin mä sitten jalkautan niitä eteenpäin taas noille tuotannon väelle.” (H4)*

Huolestuttavinta on se jos yleinen ilmapiiri muuttuu enemmän sen kaltaiseksi, että työntekijöiden annetaan ymmärtää, että heidän tehtävänsä ei ole pohtia strategisia asioita. Johdon pitäisi kannustaa ilmapiiriä, jossa jokaista työntekijää kannustetaan kehittämään yrityksen toimintaa, oli taso sitten mikä hyvänsä.

Tuotantopäällikkö kertoo tulevaisuuden suunnitelmista, joiden tarkoitus on kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon ja sitä kautta sitouttaa toimimaan päätösten mukaisesti. Tarkoituksena on, että konepalavereissa tullaan käymään konelinjoittain tavoitteet läpi ja että näiden tavoitteiden, esimerkiksi ajonopeustavoitteiden, pitää tulla koneiden työntekijöiltä itseltään.

#### ***Miten strategiisiin valintoihin on päädytty?***

Enemmistö kokee, että strategisia valintoja ei perustella henkilöstölle tarpeeksi kattavasti. Kautta linjan työntekijät toivovat strategiaviestintään lisää avoimuutta. Haastateltavien kokemusten mukaan monet asiat perustellaan lyhyesti kustannussäästöillä tai taloudellisilla syillä. Tämä on asia, jonka pitää lähteä liikkeelle ylhäältä.

Konetyöntekijät systemaattisesti uskovat, että päivä- ja vuoromestarit viestivät heille strategiasta niin paljon kuin tietävät, mutta että jossain kohtaa viestiketjua kaikkia tietoja ei kerrota alaspäin, jolloin strategiaviestintä on puutteellista. Haastateltavat kokevat, että oma-aloitteinen perustelu on puutteellista. Työntekijät kokevat, että heidän täytyy kysellä paljon, jotta saavat haluamaansa tietoa. Myös tuotantopäällikkö tiedostaa, että hyvät perustelut ja valintojen pohjustus on avaintekijä henkilöstön sitouttamiseen.

Selvä enemmistö kokee, että he eivät tiedä kuka päätökset on tehnyt esimerkiksi koko tehtaan yhteisissä tiedotustilaisuuksissa kerrottavista uutisista. Pari haastateltavaa kokee, että päätökset ovat aina toimitusjohtajan hyväksymiä. Johdon on tärkeää muistaa, että samalla kun se kertoo

uusista linjauksista, toimintatavoista ja tavoitteista, kaikkia työntekijöitä lähtökohtaisesti kiinnostaa miten näihin päätöksiin on päädytty ja missä foorumeilla nämä päätökset on tehty.

*”Yleisesti se (strategia) käydään kerran vuodessa, mutta jos siitä sitten yhtenä päivänä sen jälkeen kerrotaan ja se jää siihen, niin ei sitä sen enempää tua (tuotannon työntekijöiden keskuudessa) muistella.” (H8)*

#### 4.4 Sitoutuminen strategiaan

*”Puheet on aina puheita ja se kuulostaa hirveen hienolta kun sen tollain kirjottaa johonkin kirjaan. Mutta sit taas se, että kuinka se loppujen lopuks toteutuu ja välittykö se ihan täysin niinku tänne alas asti on sitten aina eri asi. Mutta tietysti kaikkee aina pyritään noudattaan niin hyvin kuin vain pystytään ja tietysti kyllä ei siinä sen puoleen oo esimiehissäkään kauheesti valitettavaa mutta tietysti se tietyllä tapaa se yleinen tiedonkulku vois olla parempaa.” (H8)*

Vaikka kaikki haastateltavat eivät koekaan Walkin strategiaa täysin omakseen tai ole sen kanssa sataprosenttisesti samaa mieltä, ovat he sitoutuneita toimimaan vallitsevan strategian mukaisesti. Suurin osa pitää tätä lähes itsestään selvyytinä.

Osa haastateltavista nostaa esiin sen, että strategia vaikuttavaa hyvin kaukaiselta omaan päivittäiseen työhön peilattuna. Eräs haastateltava ei näe, että ne asiat joihin hän itse pystyy vaikuttamaan, vaikuttaisivat suoranaisesti strategisiin tavoitteisiin. Hän korostaa ”laivan ohjaamisen tapahtuvan yläkannelta”. Esimerkkinä hän toteaa kasvun tapahtuvan yritysostojen kautta, ei kilpailukyvyn, johon hän itse enemmän pystyy vaikuttamaan. Parista haastattelusta välittyy ajatus, että johto nähdään tärkeämpänä strategian toimeenpanijana kuin oma tiimi.

Pari haastateltavaa mainitsee esimieskoulutuksessa esille tulleen esimiehen toimintamalliin liittyvän ohjeen. Esimiehiä on kehoitettu alaistensa edessä toimimaan ja käyttäytymään johdon linjausten mukaisesti, vaikka he henkilökohtaisesti olisivat eri mieltä johdon määrittämien tavoitteiden tai toimintatapojen kanssa. Toiselle henkilölle tästä on syntynyt hyvin vahva käsitys

siitä, että henkilökohtaiset mielipiteet eivät ole suotavia. Tämän hän selvästi kokee kielteisenä asiana ja Walkin arvojen vastaisena.

Osa haastateltavista kokee strategian näkyvän päivittäisessä työssään eräänlaisena ohjaavana taustavoimana. Se on jotain minkä jatkuvasti tiedostaa ja mitä kohti kaikki toiminta suuntautuu. Toisille strategia näkyy konkreettisina asioina kuten siinä mitä tuoteryhmiä ajetaan, mihin tuotekehitystä suunnataan ja mihin koneisiin investoidaan ja minkä tuotteiden takia. Eräälle strategian mukainen toiminta konkretisoituu käynnissä olevana Lean-projektina.

Eräs haastateltava kokee strategian näkyvän siinä, että tavoitteita yritetään selkiyttää ja ne tähtäävät tarkemmin johonkin. Jatkuvasti on tarkempaa mitä koneilla tehdään ja kuinka paljon. Strategian läsnäolo on päivittäistä työntekoa ja sitä, että jatkuvasti mietitään miten tuotantoa voidaan parantaa ja esimerkiksi hylyn määrää pienentää, jotta Walki olisi kilpailukykyisempi.

*”Ehkä se on, ei oo mikään yksittäinen juttu vaan paljon pieniä valintoja, tehdäänkö näin vai noin. Se että osaa valita sen mikä niinku on sen yhteisen tavoitteen kannalta parempi niin valitsee sen. Mun mielestä se on sellasta päivittäisessä toiminnassa.” (H5)*

## 4.5 Organisaation viestintä

### 4.5.1 Yleinen viestintä

Kysyttäessä kuinka hyvin yleinen viestintä on organisoitu tehtaan tasolla, vain yksi haastatelluista kokee, että hyvin. Neljän henkilön mielestä viestintä toimii kohtalaisesti ja kolmen mielestä peräti huonosti. Lähes kaikki siis kokevat, että yleisessä viestinnässä ja tiedottamisessa on parantamisen varaa.

*”Ei se nyt ihan hirveen hyvin organisoitu kyllä oo. Kyllä se on ihan hyvin paljon riippuvainen yksittäisistä henkilöistä ja osastoiden vetäjistä kyllä mun mielestä.” (H2)*



*”Suuremmat strategiset linjaukset, niin niistä ei tuu tänne alas asti oikeen mitään tietoa. Se on hyvin ripottaista mitä sattuu tuleen ja sitten se on yleensä lähestulkoon vaan konelinjakohtaista mitä meille kerrotaan.” (H8)*

Yksi kehityskohde on sähköpostilistojen ajantasaisuus. Eräs haastateltava kertoo lukuisista esimerkeistä, jolloin hänellekin tarkoitetut viestit eivät ole tavoittaneet häntä, koska kukaan ei ole huomannut hänen puuttuvan joltain sähköpostilistalta. Tilanne on parantunut, mutta ei vielä täysin korjaantunut. Tämä ongelma liittyy ylempää tuleviin viesteihin. Välillä saattaa myös käydä niin, että viestit eivät tavoita aputoimintoja, kuten trukit, ylläpito tai labra, vaikka viesti on muutoin lähetetty tuotanto-organisaation työntekijöille.

Walkin yleisen viestinnän nähdään vahvasti linkittyvän parilta henkilöltä tuleviin sähköpostiviesteihin ja intranet-linkkeihin. Näitä ovat johdon assistentti ja markkinoinnista vastaava henkilö. Moni kokee ongelmalliseksi kiireen ja ajanpuutteen näihin liittyen.

*”Jos on hirvee kiire, niin normaalisti toteaa, että tällainen on lähetetty, mutta tuhoaa viestin saman tien, että ei oo aikaa.” (H5)*

Toisaalta osa kokee, että esimerkiksi uusista nimityksistä ja rekrytoinneista pysyy hyvin perillä lyhyiden ja ytimekkäiden linkkien avulla.

*”Tyydyttävästi tai heikko, siihen välimaastoon. Siinä on parantamisen varaa, että semmosta rehellistä...Päivämestarilta vois tulla enemmän tietoa. Se vois käydä useammin. Palaverissa vois kiinnittää enemmän huomiota, palaveria vois kehittää, vois puhua enemmän tehtaan asioista. Ja jos meillä on jotain ehdotuksia niin vois ottaa ne paremmin huomioon ja kuunnella mitä meillä on sanottavaa. Päällimmäisenä tulee toi aamupalaveri mieleen ja sit se, että käy kyselemässä siellä koneella, että onko mitään huolia tai murheita. Tiedotustilaisuudet, ne on ollut ihan hyviä, sieltä on saanut sen tiedon mitä on pitänytkin puhua. Kun sieltä on lähtenyt niin ei oo tullut mieleen, että mitäköhän se silläkin tarkoittaa ja mitä tuleman pitää.” (H2)*

Valkeakosken tehtaan ns. Tepaston puolella on tehdassalin ulkopuolisia kahviporukoita kolme kappaletta. Nämä kokoontuvat eri paikoissa eri aikaan. Kahvitauoilla on usein tapana puhua työasioista tai joku esimies saattaa käyttää tilaisuutta hyväkseen ja viestiä samalla kertaa laajemmalle porukalle jostain tärkeästä asiasta. Liian usein oletetaan asian olevan kaikkien tiedossa sen oltua esillä yhdessä kahvihuoneista. Haastateltava huomauttaa, että esimiehen tulee muistaa viestiä asiasta kaikille myös sähköpostilla, eikä luottaa siihen, että viidakkorumpu tai puskaradio – joka usein saattaa muuttua rikkiinäkiseksi radioksi – vie asian eteenpäin niille, jotka eivät olleet paikalla epävirallisessa tapaamisessa.

Eräs haastateltava kokee informaatiotulvan olevan lähes ylitsevuotavaa: ”Sähköpostia tulee liikaa, informaatiota tulee liikaa, palavereita on liikaa.” Osana ongelmaa on se, että hän kokee joutuvansa käyttämään paljon aikaa palavereihin, jotka eivät varsinaisesti koskisi häntä ja että nykytrendi sähköpostin lähettämisessä on laittaa viesti tarpeeksi leveällä jakelulla, jotta se varmasti tavoittaa kaikki oleelliset henkilöt.

*”Kyl me viestiä ja tietoo saadaan ihan riittävästi, mutta se vaihtelee kuinka paljon se ketäkin kiinnostaa. Mut kyllä tieto kulkee ihan ok, ne ketkä sen tiedon haluaa kuulla, niin ne varmasti sen saa.” (H6)*

Tehtaan johtoon lukeutuvien henkilöiden henkilökohtaiset viestintävalmiudet koetaan hyviksi. Suhteellisen uuden tuotantopäällikön viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin ollaan kauttaaltaan tyytyväisiä. Viestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä kiitellään, kuten myös helposti lähestyttävyyttä. Toki muutama otti esille sen, että on ollut tuotantopäällikön kanssa vasta hyvin vähän aikaa tekemisissä ja aprikoikin jatkuuko viestintä näin hyvällä tasolla pitkällä aikavälillä. Jokainen konetyöntekijä toteaa tuotantopäällikön käyvän ahkerasti koneilla. Läsä olevaa johtajaa arvostetaan. Tuotantopäällikön myös koetaan antavan hyvin tietoa tuotantoon päin päivittäisistä asioista.

*”Kyllä mä näkisin, että tieto tulee aika hyvin alaspäin, sillein et mitä Timo saa kertoa meille. Mutta sitten se, mitä Timon ja tehtaanjohtajan välissä on, niin ei täällä sitä näe eikä tiedä ja siellä saattaa olla paljon sellaista mitä me haluttas tietää, mutta Timolla ei*

*oo lupaa kertoo sitä meille. Muutoin Timo kommunikoi ihan hyvin, toki sitä toivois että tuotantopäällikkö juttelis enemmän konehenkilökunnan kanssa, mutta sitten ne päivät olis varmaa 12-16 tuntisia. Siks varmaan päivämestarit onkin olemassa tossa noin.” (H8)*

Osa haastateltavista kaipaa lisää yhteistyötä Valkeakosken tehtaan eri toimintojen, kuten myynnin, oston ja tuotannon välille. Harvoilla haastatelluista on minkäänlaista kokemusta yhteistyöstä tai vuorovaikutuksesta myynnin tai oston vetäjien kanssa.

*”Aika vähän tulee esimerkiksi myynnin puolelta tänne tuotantoon ylipäättään mitään, enemmän sais tulla, että missä mennään ja kuinka kaukana ollaan tavoitteista ja mitä mittarit sanoo. Oikeestaan aino mikä tulee, on joku johtoryhmän pöytäkirja ja se on niin pitkä, että en mä ainakaan ehdi sitä lukeen. Siellähän niitä jotain mittareita käydään läpi, katselmuksissa ja niin edelleen, mutta ne on niin pitkiä...” (H1)*

#### **4.5.2 Strategiaviestinnän kanavat**

Haastateltavat toteavat saavansa tietoa strategiasta lähinnä yhteisissä tiedotustilaisuuksissa, sähköpostin kautta erilaisina tiedotteina, intranetin kautta sekä omalta esimieheltään kasvotusten. Moni toteaa isoimpien ja tärkeimpien asioiden tulevan esille joko tiedotustilaisuuksissa tai sähköpostilla. Eräs haastateltava toteaa sähköisistä tiedotteista, että silmäilee ne aina läpi, mutta niihin ei tule yksin perehdyttyä juurikaan. Hän ei voi sanoa vuoden jälkeen muistavansa mitä on lukenut. Myös palaverit, vuosittainen kehityskeskustelu, koulutustilaisuudet sekä ilmoitustaulut saavat yksittäisiä ääniä. Päivittäisistä työasioista haastateltavat saavat tietoa lähinnä puhelimella, sähköpostilla ja kasvotusten esimiehen kanssa.

#### **4.5.3 Yhteissähköpostit tuotannossa**

Tuotannon konelinjojen yleiseen tiedonkulkuun liittyen haastatteluista nousi esiin eräs seikka. Tuotannon rivityöntekijöillä ei ole henkilökohtaisia sähköposteja vaan konelinjalla tai jollain muulla yhdellä toiminnolla, esimerkiksi pakkauksella tai leikkurilla, on yksi yhteinen sähköposti, jota kaikkien työntekijöiden tulee lukea kollektiivisesti. Haastatteluissa käy ilmi, että käytännöt yhteissähköpostien lukemisessa vaihtelevat jokaisella konelinjalla.

Erään haastatellun mukaan heillä lähtökohta on se, että jokainen lukee itse kaikki saapuneet viestit, usein vuoron alussa, mutta myös työpäivän aikana. Lukeminen on kuitenkin täysin jokaisesta itsestä kiinni, joten aina kaikki eivät jaksaa sähköpostia tarkistaa. Myös työtilanne ja suunnittelemattomat tapahtumat ratkaisevat. Jos esimerkiksi koneenhoitajalla on kiireinen päivä, saattaa hänellä silloin lukuväli olla muutamankin tunnin. Kokonaan lukematta viestit saattavat jäädä myös silloin jos se tulee juuri ennen vuoron loppua, esimerkiksi klo 13 aikaan. Aamuvuorolaiset harvoin tarkistavat sähköpostia vuoron lopussa, joten seuraavan kerran kun he pääsevät koneen ääreen 16 tunnin kuluttua, he eivät välttämättä tarkista viestejä niin pitkälle taaksepäin, että jokainen viesti tulisi luettua. Haastatellun mielestä yhteissähköposti toimii kohtuullisen hyvin, eikä ongelmatilanteita, joissa kaikilla ei ole samaa tietoa, tule kovin usein. Tuotantoajoihin ja tuotteisiin liittyvät tiedot lähetetään yleensä niin ajoissa, että tieto kerkiää kulkeutumaan kaikille. Sen sijaan koko tehdasta koskevat yleisemmät viestit saattavat mennä ohi jos ei ole itse ollut vuorossa viestin saapuessa.

Toinen haastateltava kertoo heidän työpisteellään vallitsevasta käytännöstä, joka ei vaadi kaikkien henkilökohtaisesti lukevan jokaista viestiä. Työntekijä, joka huomaa tärkeän tiedotteen, kertoo siitä muille, jonka jälkeen he kerääntyvät yhdessä katsomaan viestin. Lyhimmät viestit luetaan ääneen. Tavanomaisempien sähköpostien kohdalla lukija saattaa tulostaa viestin kahvihuoneen pöydälle. Viestit löytävät yleensä hyvin perille, mutta jos näin ei ole se johtuu yleensä siitä, että tuloste on hukkunut kaikkien muiden pöydällä olevien lappujen sekaan. Välillä tärkeitäkin viestejä saattaa kadota lappumereen. Kahvipöytää siivotaan sitä mukaa miten kukin näkee tarpeelliseksi. Haastateltava huomauttaa myös, että sähköpostimäärän ollessa suuri, jokin viesti saattaa jäädä huomaamatta heti alkuun.

Kolmas haastateltava kertoo sähköpostin lukemisen olevan ikäkysymys heidän työpisteellään. Ikääntyneempi henkilöstö ei sähköpostia tai tietokonetta juuri käytä. Vakiintunut käytäntö on se, että henkilö joka viestin lukee, tulostaa sen ja jättää pöydälle muiden luettavaksi. Aiemmin kahvihuoneessa oli kansio, johon kaikki tärkeä tieto kerättiin. Tulosteiden lukeminen on hyvin vaihtelevaa ja pöydän tyhjentämistä lapuista harjoitetaan kun siltä tuntuu. Kaikista tärkeimmät viestit laitetaan aina ilmoitustaululle. Tilanteita, joissa viestejä on työntekijöillä lukematta, on

suhteellisen usein. Konelinjan esimies käy ahkerasti koneella ja yrittää pitää huolta siitä, että kaikki vuorot saisivat tiedon tärkeimmistä asioista.

#### **4.5.4 Strategiaviestintä uuden henkilön perehdyttämisessä**

Walkilla on teoriassa hyvä työhön perehdytysjärjestelmä olemassa. Toimintaohjeet siitä, mitä asioita pitäisi perehdyttää ja ohjeita esimiehille on olemassa. Myös valmiit lomakkeet täyttö- ja allekirjoitusohjeineen on olemassa. Kaikki haastateltavat ovat tietoisia Walkilla käytössä olevasta perehdytyslomakkeesta uusille työntekijöille. Toimihenkilöille ja työntekijöille on kohdennetut lomakepohjat.

Perehdyttämislomake on varsin kattava ja toimihenkilötasolla strategian läpikäynti on selkeästi osa perehdyttämiskokonaisuutta. Haastateltavat esimiehet eivät ole varmoja onko Walkilla käytössä jonkinlainen strategiapaketti, jota voi käyttää uuden henkilön perehdytyksessä. Tehtaan johtajan mukaan toimihenkilöille tarkoitettuja strategiatiedostoja on olemassa. Kaikilla on hyvin selkeä näkemys, että on aivan esimiehestä kiinni miten ja kuinka syvällisesti strategiaa käsitellään perehdytyksissä.

Työntekijätason virallisesta perehdyttämisestä ison osan hoitaa työsuojeluvaltuutettu, jonka jälkeen varsinainen työnopastus tiettyyn työtehtävään tapahtuu kollegoiden toimesta kohteessa. Suurin osa työsuojeluvaltuutetun osuudesta koostuu työturvallisuusasioista. Eräs haastateltava pohtii mahtaako perehdytyksissä kunnolla toteutua HR:n ja esimiehen osuus, missä tulisi kertoa yleisesti sekä Walkista että palveluista ja tunnetuista käytännöistä. Esimiesten käsitys on, että tehtaan työntekijätasolla strategiaa käydään läpi hyvin vaihtelevasti, aina perehdyttäjistä riippuen. Eräs esimies kertoo käyvänsä strategiaa jonkin verran läpi, mutta lähinnä tehdassalin tasolle liittyvistä asioista, kuten läpimenoajoista ja tehokkaasta työskentelystä. Tehtaan johtaja ei koe, että strategiaperehdytys olisi tarpeellista työntekijöille heti aluksi. Hänen mukaansa strategiaa ei tarvitse viedä henkilökohtaisella tasolla jokaiselle työntekijälle, he saavat sitten tietoa strategiapäivissä ja infotilaisuuksissa.

Haastateltavat konemiehet muistelivat oman perehdytyksen sisältäneen lähinnä kyseisen konelinjan työskentelytapojen sekä lopputuotteiden ja niiden käyttötapojen läpi käynnin. Walkin

kokonaisvaltaisiin tavoitteisiin, Valkeakosken tehtaan tavoitteisiin tai strategiaan he eivät muista viitattaneen. Perehdytykseen on Walkilla viime vuosina panostettu ja työnopastusohjeet ja –lomakkeet löytyvät toimintajärjestelmästä. Ne sisältävät strategiaan liittyviä osia, mutta haastateltavat toteavat, että perehdytyksen varsinainen sisältö riippuu luonnollisesti pitkälti siitä, kuka sen tekee.

#### 4.5.5 Kehityskeskustelut

Walkilla on tällä hetkellä käytäntönä, että esimies ja alainen käyvät kehityskeskustelun vähintään kerran vuodessa. Keskustelujen pidossa on ollut hyvin pitkä tauko, mutta nyt keskusteluiden pitäisi olla osa jokaisen esimiehen vuosikelloa. Keskusteluja varten on luotu tallennettava lomake, joka antaa raamit ja aihealueet keskustelulle. Lomakkeessa Walkin strategia ja arvot on ensimmäinen läpi käytävä asia. Tämän jälkeen tulee tavoitteet.

*”Kehityskeskusteluissahan pitäis käydä strategiaa läpi, mutta ei sitä kyllä juurikaan käydä tällä tasolla.” (H1)*

Jokainen haastateltava vahvistaa, että kehityskeskustelussa käydään läpi yksilön tavoitteet seuraavalle vuodelle. Se käydäänkö koko yrityksen strategiaa, Valkeakosken tehtaan tavoitteita tai muita strategisista asioista kuinka laajasti läpi riippuu täysin esimiehestä. Eräs esimies toteaa, että käy läpi vain oman osastonsa tavoitteet. Eräs haastateltava nostikin esille, että kaipaisi tukea ja ohjeistusta kehityskeskustelun vetämiseen.

*”No esimies-alaiskeskustelu nyt ylipäänsä, no, siihenkin vois, kun ei mulla oo mitään koulutusta niistä. Niistä vois olla joku koulutus, että miten se vedetään tehokkaasti ja miten se on hyödyllinen molemmille osapuolille, eikä se muutu pakkopullaksi.” (H5)*

*”Itse käyn alaisteni kanssa strategian ja tavoitteet läpi. Palastelen etukäteen mielessäni miten se osuu meille. Se on aika vaikeeta. Hirveen vaikee ihan suoraan tonne suorittavaan portaaseen viedä sillain, muuten ku koittaa kääntää se siihen työhön, että mitä, siihen se täytyy peilata. Meidän työ on kumminkin sellasta, että kaikki mitä tehdään, on jo etukäteen*

*päätetty. Se tutkimusohjelma, mitä kukin toteuttaa, niin sehän on jo etukäteen päätetty. Se pitää vaan sitten yrittää selittää, että mitä se tarkoittaa heidän osaltaan.” (H7)*

Kaikki haastatellut tuotannon työntekijät kokevat, että kehityskeskustelu on hyvä ja mielekäs asia. Sen sijaan esimiehillä on haasteena luoda omasta mielestään laadukas keskustelu.

*”Keskustelu oli hyvä. (Esimies) kertoi mitä multa odotetaan ja ylipäättään meidän konelinjan tavoitteet ja kertoi mitä mieltä se on musta. Enemmänkin keskustellaan konelinjakohtaisesti kuin strategiasta.” (H6)*

*”Se oli kyllä todella hyvä keskustelu. Ei siellä strategiaa tai tavoitteita hirveästi käyty läpi. Enemmänkin henkilökohtaisia asioita. Halusiko jotain lisää esim. oppia tai vaihtaa johonkin uuteen. Liitty enemmän omaan työhön.” (H3)*

#### **4.6 Palaverikäytännöt**

Haastateltavilla on hyvin eri määrä palavereita, joihin heidän tulee osallistua. He osallistuvat keskimäärin 7 palaveriin viikossa. Enimmillään palavereita on jopa 20 viikossa kun taas vähimmillään 1 palaveri joka kolmas viikko. Esimiehinä toimivien ja alaisten kokemukset palavereista vaihtelevat.

Haastateltavien kertomusten perusteella palavereissa on kauttaaltaan Valkeakosken tehtaalla hyvä ja rento ilmapiiri. Haastatteluista on selkeästi havaittavissa, että työyhteisössä on työntekijöitä, jotka ovat tunteneet toisensa jo vuosia. Näin ollen asioista on helppo keskustella puolin ja toisin. Suurin osa toteaa asioista pystyttävän puhumaan suoraan ”niiden oikeilla nimillä”, eikä kenenkään tarvitse kierrellä ja kaarrella asioiden ympärillä. Vuorovaikutus vaikuttaa olevan avointa. Kaikki saavat sanoa mielipiteensä, eikä mitään tarvitse piilotella. Viikoittaisen konepalaverin osalta jokainen haastateltava toteaa, että palavereissa keskustellaan paljon muustakin kuin työasioista. Se on tiimin yhteinen sosiaalinen hetki, jolloin nautitaan myös kahvit ja pullat.

Eräs haastateltava tosin mainitsee avoimuuden ja keskustelun tason riippuvan ryhmän koosta. Pienemmässä ryhmässä, keskusteltaessa rajatumasta aihealueesta, keskustelu on helpompaa, kun

taas isolla porukalla laajemmalla aihealueella keskustelu lähtee helposti rönsyilemään ja sitä on vaikeampi hallita. Eräs esimies toteaa, että vaikka keskusteluilmapiiri on hyvin avoin, on tietyt vahvemmat persoonat yleensä enemmän äänessä ja ohjaavat keskustelua samalla kun ujommat seuraavat tilannetta vierestä. Tämän vuoksi hän korostaa kehityskeskustelun tärkeyttä, jolloin jokainen saa rauhassa keskustella asioista.

Muutama haastateltava tosin kyseenalaistaa johdolta tulevan viestinnän avoimuuden palaverissa. He kokevat, että johto ei kerro kaikkea mikä on tiedossa. Tällöin huhut ja spekulatiot lähtevät liikkeelle, joka on heistä ikävää, sillä yleensä johto ei tyrmää eikä vahvista tietoja, jolloin epätietoisuus jatkuu.

*”(oman esimiehen) kanssa se on sitä (avointa). Puhe on suoraa. Mutta se, mitä tuolta ylhäältä tulee meille, ei oo kyllä kauheen avointa. Perustyöntekijään ei kauheesti luoteta siinä mielessä, että mitä meille voidaan kertoa” (H8)*

Kaikki haastateltavat kokevat, että vuorovaikutus palaverissa on monipuolista. Eri osapuolten välillä käydään keskustelua, eikä kukaan sanele asioita yksipuolisesti. Palavereiden avoin ilmapiiri mahdollistaa sen, että kaikki uskaltavat osallistua keskusteluun. Yleinen vaikutelma on, että tämä on tilanne läpi koko organisaation. On myös palaveria, joissa automaattisesti jaetaan kaikille puheenvuoro, joten tilaisuus ainakin annetaan.

*”Perjantaipalaveri on hyvä. Kun istun tuolla Pörssillä niin ei aina tiedä kaikkea mitä on tapahtunut, niin siinä kuulee sitten, onko ollu koneilla ajoo tai jotain ihmeellistä. Ja kiva kun myynnin ihmiset on mukana. Se on hyvä palaveri. Ja jos itellä on jotain asiaa, niin se on hyvä foorumi sanoo. Muut (palaverit) vaihtelee. Joskus voi tuntua siltä, että tarviiko mun tosiaan olla täällä, että koskeeko se mua, mutta aika hyvin mä osaan karsia, kun mulle tulee aika laajalla jakelulla kun oon varavuoromestari, niin sitten karsin itse.” (H1)*

Kerran viikossa pidettävissä konepalaverissa käsiteltävät asiat vaihtelevat linja- ja esimieskohtaisesti. Haastateltavat antavat ymmärtää, että viikkopalaverin hyödyllisyys on paljon itsestä kiinni; osaa kiinnostaa, osaa ei. Useimmiten viikkopalaverissa ei käsitellä uusia asioita,



joten aika kuluu siihen, että juodaan kahvit ja syödään pullat. Eräs haastateltava kertoo, että viikkopalaveri on ensisijaisesti työntekijöille mahdollisuus kysellä, antaa kommentteja tai parannusehdotuksia ja kertoa omista kuulumisistaan esimiehelleen. Esimies hyvin harvoin itse tuo uutta tietoa viikkopalaveriin. Hän toteaa, että ilta- tai yövuorossa ollessa on välillä hankalaa saada asioita eteenpäin. Toki yövuorolaiset pyrkivät siihen, että he kertovat asian eteenpäin aamuvuorolaisille, jotka voivat ottaa asian puheeksi päivämestarin kanssa. Välillä ilta- tai yövuorossa mieleen tulleet asiat unohtuvat siihen mennessä kun on seuraavan oman viikkopalaverin aika. Eräs haastateltava toteaa, että viikkopalaverissa voitaisiin käsitellä enemmän asioita. Koska aamuvuoroviikolla näkee omaa esimiestään muutenkin paljon enemmän ja työasioista jutellaan päivittäin, menee viikkopalaveri usein kahvin juomiseen ja yleiseen jutusteluun. Viikkopalaverissa käsitellään usein asioita, joista on jo aikaisemmin viikolla puhuttu. Hän ehdottaa, että tuotantopäällikkö kävisi välillä viikkopalaverissa kertomassa näkymistä ja tehtaan kuulumisista.

Kaikki esimiehet kokevat, että erilaisiin palaverihin käytetään liikaa aikaa ja että palaverikäytäntöjä tulisi tehostaa ajan säästämiseksi. Ihmiset tulevat paikalle myöhässä, keskustelua käydään asian vierestä, palaverilla saattaa olla tietty runko, joka on pakko käydä läpi vaikka kaikkiin kohtiin ei ole mitään varsinaista uutta asiaa, samat asiat toistuvat palaverista toiseen, henkilö on kutsuttu palaveriin, joka ei koske häntä tai palaverin vetäjä ei pysty pitämään keskustelua itse asiassa ja lyhyenä. Isoimmaksi ongelmaksi koetaan se, että palaverissa ei pysytä asiassa vaan ruvetaan puhumaan yksittäisten ihmisten ongelmista, jotka eivät kosketa kaikkia tai edes muutamaa paikalla olevia. Palaverien vetäjiltä toivotaan tiukempaa otetta, jotta palaverikuri säilyisi.

Selkeäksi ongelmakohdaksi palavereiden osalta nousee ajankäyttö ja palavereiden kesto. Eräs haastateltava toteaa, että: ”aihe eksyy luvattoman monesti ihan täysin sivuraiteelle tai sitten odotetaan jotain ihmistä”. Palaverin vetäjän toivotaan ottavan enemmän roolia ja pitävän keskustelun itse asiassa. Eräs haastateltava toteaa, että tunnin pituisten palavereiden varaamisen olevan ”hukkaan heitettyä aikaa”.

*”Se on ärsyttävää jos jotkut ei pysy omalla vuorollaan. On henkilöitä, joiden on pakko ottaa kantaa joka asiaan ja joka välissä niin se on ärsyttävää. Palaverin puheenjohtajan pitää pitää huolta, että se ei lähde rönsyilemään. Ärsyttää jos kaksi ihmistä rupee puhumaan omaa juttuansa ja kahdeksantoista muuta istuu ja odottaa. Se ei kiinnosta ketään muuta. Ja sitten jahkaillaan asiaa kymmenen minuuttia. Puheenjohtajan pitää ottaa roolia heti ja karsia ne pois. Tällaiset keskustelut pitää käydä niiden kesken, joita asia koskee.” (H7)*

*”Joskus oli sellaisia hitaasti kiertävien raaka-aineiden palavereista, joissa munkin piti mukamas olla mukana. Jossain vaiheessa mä sanoin, että onko mun pakko olla siä, että jos mä vaan saan sen tuloksen, eli listan niistä raaka-aineista mitkä saa hävittää niin eikse riitä. Sit en enää käyny, eikä niitä palaveritkaan enää kai oo. Sellaiset palaverit, joissa ei itse vaikuta siihen lopputulokseen, niin niistä riittäisi vaan muistio, eikä itse tarvitsisi olla paikalla.” (H1)*

Tuotantopäällikkö kertoo ottaneensa omissa palavereissaan käytännöksi sen, että kännykät ovat poissa ja tietokoneet ovat kiinni silloin kun joku toinen esittää, jotta häntä kuunnellaan ja osoitetaan arvostusta. Palavereissa pitää keskittyä sataprosenttisesti käsiteltävään asiaan ja olla aktiivinen sekä tehokas. Näin kaikki pääsevät mahdollisimman nopeasti jatkamaan töitään eikä palavereihin tuhraannu turhaa aikaa. Hän toteaa, että Valkeakoskella on varmasti parantamisen varaa tämän asian suhteen.

## **4.7 Esimies-alais –vuorovaikutus**

### **4.7.1 Vuorovaikutustaidot ja esimieskoulutus**

Jokainen haastateltava kokee oman esimiehensä viestintä- ja vuorovaikutustaidot hyviksi. Esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan asiasta kuin asiasta ja hän viestii selkeästi ja ymmärrettävästi asioista. Eräs haastateltava toivoo keskusteluun lisää vuorovaikutteisuutta. Hän kertoo muutamaan otteeseen käyneen niin, että asioita on vain saneltu, tutkimatta lainkaan ovatko ne edes mahdollisia nykyisillä resursseilla. Erään haastateltavan kokemukset omasta esimiehestään ovat vielä niin tuoreet, että yhteinen ymmärrys asioista on vielä kehitysvaiheessa.

Välillä esimies saattaa ajatella jonkin asian olevan sovittu kun taas alainen kokee, että asiasta on vasta vain alustavasti keskusteltu, mutta mitään toimintapäätöksiä ei ole tehty. Hän uskoo väärinkäsitysten hälvenevän yhteistyön syventyessä. Haastateltavien kertomusten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden pitkällä yhteisellä historialla on myönteinen vaikutus viestinnän ja vuorovaikutuksen tasoon. Suurin osa tulee esimiehensä tai omien alaistensa kanssa hyvin toimeen, jolloin vuorovaikutus koetaan helpoksi.

Analysoitaessa jokaisen omia vuorovaikutustaitoja, eräs haastateltava kokee, että saa viestittyä omille alaisilleen kaikki työasiat tarkoituksenmukaisesti, mutta sen sijaan jatkuva kiireen tuntu ja ajanpuute hankaloittaa vuorovaikutusta oman esimiehen kanssa. Hän kertoo jo kymmenen minuutin riittävän varsin hyvin siihen, että hän saa kommunikoida asiansa ymmärrettävästi, mutta koska asioista pitää usein puhua ohimennen parissa minuutissa, ei hän aina koe viestivänsä asioita tarpeeksi selkeästi.

Suurin osa kokee pystyvänsä tuomaan omat näkemyksensä esille vuorovaikutteisesti. Valtaosa kokee myös lähestyvänsä helposti muita sekä olevansa itse helposti lähestyttävä. Jokainen kokee tulevansa hyvin muiden ihmisten kanssa toimeen. Esimiehet yleisesti näkevät itsensä ratkaisuhenkisinä ja panostavansa keskusteluun jos näkevät että jokin asia ei toimi. Syyttelyä vältellään ja keskitytään konkreettisten rakentavien tekojen toimeenpanoon. Valtaosalla on luottamus siihen, että jokainen työpaikalla yrittää parhaansa.

*"Joo siis meillä oli koulutus tossa loppukesästä. Siellä just käytiin läpi esim sitä, että se pitäisi näkyä esimiehen omissa toimissa ja puheissa se niinku yhtiön tavoitteet. Et vaikka ni...tai niinku, mites se nyt olikaan siinä, et vaikka niitä ei kokisi silleen niinku omaks niiin täytyy ainakin esittää alaisille et ne on hyviä." (H5)*

Kysyttäessä onko esimiehille järjestetty organisaation puolesta koulutusta tai muutoin annettu tietoa siitä, miten hallita arkipäivän viestintätilanteita haastateltujen mielipiteet jakaantuvat. Kaikki esimiehet mainitsevat loppukesästä 2011 järjestetyn esimieskoulutuksen, mutta näkemykset siitä käsiteltiinkö siellä mitenkään strategiaviestintää tai arkipäivän viestintätilanteita vaihtelevat. Osa näkee, että koulutuksessa käytiin läpi esimies-alais –suhdetta ja kommunikointia.

Tehokeinot oman viestin perille saamiseen muistuvat mieleen. Osa sen sijaan kokee, että koulutuksessa ei keskitytty viestinnällisiin asioihin vaan esimiehen arkipäivään, kehityskeskusteluihin, ongelmatilanteiden ratkomiseen sekä alisuoriutumiseen puuttumiseen. Tässä kohtaa lukija voi toki kyseenalaistaa eikö kaikki esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvä koulutus pureudu myös viestinnän kysymyksiin, sillä johtamista ei ole ilman viestintää. Eräs haastateltava nostaa esille, että esimieskoulutuksen yksi tärkeimmistä anneista on selkeyttää esimiehelle millainen heidän asemansa on, mitä esimiehen vastuualueeseen kuuluu ja käydä läpi työlainsäädännöt. Eräs haastateltava kertoo koulutuksessa käyttäneen läpi omalla esimerkillä johtamista ja sitä, kuinka yhtiön tavoitteiden tulisi näkyä esimiehen omassa toiminnassa ja puheissa.

*”Kyllähän se on tärkeitä viestinnässä, että saat viety asiasi ymmärretysti perille. Kun täälläkin on niin paljon ihmisiä, niin huomaa vaan kun pistää viestiä, niin aina sen joku tulkitsee väärin, no osa haluaa tulkita sen aina väärin, mutta tota, ihan hyviä ne koulutukset sinänsä on kyllä.” (H4)*

Jokainen haastateltava suhtautuu myönteisesti kokemuksiinsa esimieskoulutuksesta, ja enemmistö toivoo sitä lisää. Osa painottaa, että perusasioiden kertauksesta ei ole ikinä mitään haittaa. Organisaation tarjoama tuki esimiesten strategiaviestintään on tärkeää, sillä valtaosa haastatelluista esimiehistä kokee, ettei välttämättä käsittelisi henkilökohtaisia viestinnällisiä pulmiaan oman esimiehensä kanssa. Ulkopuolisen kouluttajan kanssa on helpompi puhua omista kehityskohteista ja suhtautua palautteeseen vilpittömästi.

#### **4.7.2 Esimies-alais -vuorovaikutus**

Harva työntekijä keskustelee esimiehensä kanssa päivittäin. Keskimäärin haastateltavat keskustelevat esimiehensä kanssa kahden kesken pari kolme kertaa viikossa. Usea haastateltava kertoo, että käytännössä esimiehen kanssa keskustellaan aina tarvittaessa. Pari henkilöä toteaa oman esimiehensä tavoittamisen kahdenkeskiseen keskusteluun olevan suhteellisen hankalaa. Valtaosa kuitenkin kokee, että tarpeen vaatiessa esimies on läsnä. Eräs henkilö toivoo esimiehensä pystymään priorisoimaan asioita ja siten keskittymään paremmin tiettyihin asioihin.

Esimiesasemassa toimivat haastateltavat kertovat pyrkivänsä siihen, että keskustelevat alaistensa kanssa työasioista päivittäin. Eräs esimies kokee, että ei tarpeeksi kerkeä juttelemaan alaistensa kanssa, jotta tietäisi mitä heille kuuluu ja millaisia tuntemuksia heillä on. Konetyöntekijät ovat vuorovaikutuksessa esimiestensä kanssa päivittäin aamuvuoroviikolla, mutta hyvin harvoin kahden kesken. He kuitenkin kokevat, että ryhmässä juttelu korvaa hyvin kahdenkeskiset tuokiot, joita saattaa olla kerran viikossa tai kuukaudessa tilanteesta riippuen.

Haastateltavien kokemusten perusteella 40 prosenttia esimiehistä käyttää strategiaviestintään pääasiassa sähköpostia tai muuta kirjallista apuvälinettä kuten tulosteita ilmoitustaululla. Tähän pääasiallinen syy on alaisten työskentely kolmessa vuorossa. 60 prosenttia toteuttaa strategiaviestintää pääasiassa suullisesti alaistensa kanssa keskustellen. Toimivimmiksi tilanteiksi viestiä strategiaan liittyvistä asioista koetaan palaverit, jokapäiväinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja kehityskeskustelu. 40 prosenttia ei kertomansa mukaan käytä sähköpostia strategiaviestintään, sillä sen ei nähdä tukevan strategiaan sitoutumista. Strategiaviestinnän onnistumiselle nähdään tärkeäksi, että istutaan alas ja käydään asioita rauhallisesti ja syvällisesti läpi. Kiireen koetaan heikentävän vuorovaikutusta.

Kaikki esimiehet kohdentavat strategiaviestintää pääsääntöisesti moneen alaiseen kerralla ja asioista pyritään keskustelemaan porukalla. Tilanteet, joissa esimies selventää strategiaa alaiselle kahden kesken ovat harvinaisia. Pari haastateltavaa toteaa myös yrittävänsä näyttää omaa esimerkkiä toiminnallaan. Itsensä likoon laittaminen saa yleensä muut seuraamaan perässä, toiset nopeammin toiset hitaammin. Esimiehet kokevat saavansa alaiset sitoutumaan strategiaan paremmin jos asioista keskustellaan yhdessä ja esimerkiksi uusia toimintatapoja ja mittareita pohditaan joukolla. Eräs esimies nostaa esille, että on tärkeää, että strategiaviestinnän tueksi saa faktoja ja numeerista tietoa, se helpottaa asioiden perustelua ja selittämistä. Tässä toki omalla aktiivisuudella, mutta myös johdon tarjoamilla välineillä, tiedolla ja data-analyyseillä on tärkeä rooli.

*”Ainoa keino, millä mä takuuvarmasti saan sen tiedon kaikille, on se jääkaapin ovi” (H1)*

*”Se ei onnistu sillä, että mä sanon tonne tuotantoon, että nyt meidän pitää ajaa 10 metriä minuutissa lujempaa. Ei ne pojat sitoudu siihen, vaan pitää tosiaan yhdessä kattoo, että missä ollaan nyt ja tätä lähdetään tavoitteleen. Mut mitä me voidaan tehdä toisin, että sen pitäis tulla heiltä itseltään. Meillä voi olla oma ajatuksemme että me lähdetään tätä tavoitteleen, mutta meidän pitää saada ne pojat siihen mukaan.” (H2)*

Tuotannon henkilökunnalla on eriäviä kokemuksia siitä, kuinka paljon esimies sisällyttää strategisia asioita työasioista keskusteluun. Puolet tuotannon henkilökunnasta kokee, että oma esimies käy työpisteellä aktiivisesti ja työasioista jutustellessa saa myös tietoa strategisesti tärkeistä asioista.

*”Kai se on sitä, että ylipäättään keskustellaan ja höpötellään tossa mitä mahdollisesti on suunnitteilla, tulossa investointeja ja tosiaan niitä näitä. Enempi nää koskee yleensä sitä millaisia suunnitelmia täällä on ja mihin ollaan hakemassa rahaa.” (H8)*

*”Keskustellaan paljon ja se tulee meidän kanssa keskusteleen, ei tietty aina suoranaisesti ole strategiaa, mutta kyllä me eniten saadaan tieto siten, että keskustellaan tuolla koneella A:n kaa. Vanhempi väki kun ei vielääkään tykkää koneella istua, eivät tykkää edes aukaista s-postia.” (H6)*

Toinen puolikas taas ei näe omaa esimiestään kovin usein. Kun nähdään, niin silloin hoidetaan luonnollisesti jotain työtehtävää, jota ei kuitenkaan linkitetä sen suurempiin tavoitteisiin. Keskustelu siis keskittyy asioiden hoitamiseen pois päiväjärjestyksestä, sen sijaan että tilannetta hyödynnettäisiin strategiaviestinnällisenä hetkenä.

*”No ei kyllä oikeestaan tuo (strategisia asioita meille). Ehkä se ainut tapa on, jos on jotain että paketoidaan jotenkin uudella tavalla tai erilailla, niin siinä voi tulla jotain puhetta jostain tuotteesta. Mutta ei ikinä puhuta semmosta mitä tekemistä sillä on sen strategian kanssa. Pakkausmuutoksia ei yleensä selitetä. Niistä kerrotaan ja sit me kysytään että miksi tällainen muutos ja sit yleensä kerrotaan miksi asiakas haluaa sen niin, mutta semmonen*

*nopee syy siihen heitetään. Ei siitä kerrota mitenkään sen laajemmin tai syvemmin käydä sitä asiaa läpitte.” (H3)*

Lähes kaikki haastateltavat keuhvat, että keskusteluilmapiiri sekä esimies-alaisvuorovaikutuksessa että omassa työyhteisössä on avointa. Walkilla ei selvästikään pelätä sanoa julki omaa mielipidettään. Avoimuus on yksi onnistuneen esimies-alaisviestinnän tekijöistä. Kun alaisella on tunne, että esimies kertoo tälle kaiken oleellisen ja pitää ajan tasalla uusista asioista, syventää se vuorovaikutussuhdetta. Tällöin alaisenkin on vastavuoroisesti helpompaa ja kannustavampaa kommunikoida avoimesti.

*”Me ymmärretään toisiamme eli saadaan päätöksiä aikaan. Jokainen asia minkä mä viän X:lle ja saan siihen vastauksen, edes kyllä tai ei, niin silloin mä oon onnistunut kertomaan mun asian ja mistä on kyse ja saanut siihen jonkun vastauksen. Sinänsä jo onnistunutta.” (H7)*

*”Mun mielestä myös se avoin keskusteluyhteys. Että kyllä niinku mä sanon niille asiat niin kuin ne on ja kyllä nekin sanoo mulle. Jos joku asia on pielessä, niin siitä tulee varmasti viesti perille.” (H5)*

*”Se minkä mä nään vahvuutena, että me keskustellaan asioista molempien näkökulmasta ja että me tehdään sitä usein. Oikeastaan ihan viikoittain. Käydään läpi päätapahtumat mitä on ollut tai on tulossa.” (H5)*

*”Uskon, että meillä on avoin vuorovaikutus puolin ja toisin. He tietää, että voivat tulla mulle sanoon jos joku ei toimi ihan käytännön tasolla, tai mitä tahansa. Ja jos näkee, että tehdään selkeästi vääriä päätöksiä niin kyllä mä uskon, että pojat tulee heti sanoon siitä.” (H2)*

Walkin tuotannon vahvuutena näyttää toimivan hyvä yhteishenki ja avoin keskusteluilmapiiri. Moni haastateltava toteaa ihmisten tuntevan toisensa hyvin, pitkiltäkin ajoilta. Tästä johtuen ihmisten on helppo keskustella keskenään ja epäselvistä asioista voi kysyä ”keneltä vain”.

Työntekijät eivät toimi organisaatiohierarkian kahleissa ja vie asioita vain omaa linjaorganisaatiotaan pitkin vaan

*”Jos mä tarvin jotain tietoo, mä voin soittaa melkein kenelle vaan, eikä tarvii mennä mitään linjaorganisaatiota pitkin. Voi soittaa kelle vaan ja kysyä jos on jotain epäselvää. Hyvät väylät täällä on. Organisaatiossa on ollut vähän kaaosta, niin ei aina tiedä, että kuka hoitaa mitäkin ja mikä kuuluu kellekin.” (H4)*

Yksi esimies toteaa tuntevansa alaisensa niin pitkältä ajalta, että tietää miten kullekin uusista asioista kannattaa kertoa, mikä motivoi kutakin ja mikä toisaalta taas aiheuttaa turhaa stressiä. Hän kertoo pyrkivänsä viemään asioita eteenpäin tiimiläistensä ehdoilla, niin usein kuin se on mahdollista. Toisella, paljon tuoreemmalla esimiehellä, on tapana osallistuttaa tiimiään ongelmanratkaisutilanteissa.

*”Me pyritään tossa porukalla miettiin ratkaisuja, että jos huomataan joku ongelma, niin et miten me se saatais paremmaks sitten koko siihen meidän tiimiä koskevaan työhön. Et mitä parannuksia meidän täytyy tehdä. Et me et tavallaan ratkotaan niitä ongelmia yhdessä. Mä en halua ruveta siihen, että mä vaan sanelisin mitä pitää tehdä, vaan että he saa mukana pohtia niitä ja sit otetaan käyttöön niistä ne parhaat ideat.” (H5)*

Hyvää palautetta saavat myös uudet tunnuslukutaulut, jotka ovat tulossa jokaiselle konelinjalle. Etenkin esimiesten on helppo käyttää tauluja apunaan kun he miettivät konepalaveriinin agenda. Se, että lähitulevaisuudessa jokaisella konelinjalla jokainen työntekijä pystyy helposti seuraamaan samoja tunnuslukuja tuo strategiseen viestintään uuden tärken kanavan ja jatkuvuutta.

Eräs esimies mainitsee, että tapaturmien systemaattinen, tarkka ja perusteellinen läpikäynti konepalaveriineissa on hyvä esimerkki siitä, kuinka strategisesti tärkeää asiaa pidetään esillä koko henkilöstön keskuudessa. Walkille on tärkeää, että tapaturmien määrä saadaan minimoitua. Tilannekatsauksen teko korjaavat toimenpiteet läpikäyden tasaisin väliajoin osoittaa henkilöstölle, että aihe on tärkeä, sitä seurataan ja korjaaviin toimenpiteisiin panostetaan.



#### 4.7.3 Palautteen anto osana strategiaviestintää

*”Kyllähän sitä tulee aina silloin tällöin, mutta en mä tiä. No ehkä ne on jääny eniten mieleen, kun kesällä oli se tapaaminen, missä myyjiä konttoreista ja mä siinä esittelin tuloksia mitä puolessa vuodessa oltiin saavutettu, niin niiltä tuli sellaista palautetta, että he on huomanneet sen ja asiakkaat myös, että on niinku asiat parantunut. Mutta kyllä kai sitä tulee aina silloin tällöin, tästä meidän omalta käytävältäkin.” (H5)*

*”(Esimies) antaa hyvin palautetta. Koska täällä perinteisesti ei oo annettu hirveesti palautetta. Silloin, kun on mennyt hyvin, niin ollaan oltu hiljaa. Ainakin positiivista palautetta on tullut (esimieheltä) hyvin. Itsekin pyrin siihen, että annan palautetta jos selkeästi on tarvetta antaa. On se vähän omallakin kohdalla, että turhaan ei kehuta. Mutta pyrin sekä negatiivisia että positiivisia antamaan.” (H4)*

Jokainen haastateltava kokee saavansa jossain määrin palautetta työstään. Yli puolet haastatelluista oli tyytyväisiä oman esimiehensä palautteenantokykyyn. Vain yksi haastateltava totesi, ettei saa mitään palautetta omalta esimieheltään, mutta totesi palautetta tulevan riittävästi organisaation muilta tahoilta. Toimihenkilötehtävissä työskentelevät kokevat saavansa enemmän palautetta kuin työntekijätehtävissä työskentelevät. Usein palautteen saaminen tai anto liittyy ongelmatilanteeseen, tavanomaisesti asiakkaalta tulleeeseen reklamaatioon. Palautteenanto liittyy vahvasti tuotteen tai tilausten laatuun ja oikeellisuuteen. Korjaavien toimenpiteiden määrittäminen nähdään oleellisena osana palauteprosessia. Lähes kaikki kokevat saavansa kielteistä tai kehittävää palautetta enemmän kuin positiivista kehuista ja kannustuksista koostuvaa palautetta. Kaikki esimiestehtävissä toimivat kokevat antavansa itse sekä myönteistä että kielteistä palautetta. Esimiehet myöntävät, että myönteisen palautteen antaminen voi joskus tuntua vaikealta ja että sitä pitäisi antaa enemmän kun se on aiheellista. Haastatteluista on aistittavissa, että kuten palaverikäytäntöjenkin kohdalla, yleinen ilmapiiri on hyvä ja Walkilla työskentelee paljon pitkän uran siellä tehneitä ihmisiä, jolloin kaikessa kommunikaatiossa on tiettyä tuttavallisuutta ja rentoutta. Toki se tarkoittaa välillä myös sitä, että kommunikaatio voi myös yltyä huutamiseksi.

*”Kielteinen palaute tulee yleensä siinä muodossa, että kun tulee seuraavana päivänä töihin, niin edellinen vuoro naureskelee, että ootte jotain mokannut. Et se niinku vituttaa lähinnä itseensä, jos on jotain mokannut. Palaute tulee yleensä ihan kaverillisesti.” (H8)*

*”No kielteinen palaute on yleensä semmosta, että on tullut joku reklamaatio ja se käydään läpi. Ni ehkä se ois se kielteinen palaute. Se on niitten reklamaatioiden muodossa. Ne käydään (esimiehen) kanssa läpi ja tulee sähköpostiin, esim. kuvia asiakkaalta. (Esimies) käy niistä puhumassa, että mikä johti tähän ja mitä täytyy tehdä toisin, ettei näin tapahdu. Myönteinen palaute, en kyllä osaa sanoa tuleeko meille sellaista, ei tuu mieleen.” (H3)*

*”Positiivinen palaute itellä oli viimeks se, kun (esimies) otti kahdenkeskiseen juttutuokioon ja kysyi haluaisinko mennä tohon koneenhoitajan oppiin, että se kokee, että mä olisin niinku sopiva. Ei se suoraan sanonut, että oot tehnyt hyvää työtä, mutta se oli sellanen juro suomalainen tapa sanoa, että hyvin menee.” (H8)*

*”No siis kyllä pyrin (antamaan palautetta). Että jos joku on, tai jos välitavoite on saavutettu, niin pyrin sanomaan siitä, että nyt ollaan, tai että ootte tehnyt hyvin, että pidetään tää ja katotaan seuraavat askeleet, että päästään vielä parempaan. Ja sit jos on jotain huonoa, niin ehkä yrittää jotenkin kääntää sitä positiiviseksi. Mutta aina pyrin antamaan kun on aihetta, mutta ei se päivittäistä ole.” (H5)*

*”Harvoin oikeen palautetta palautetta annan, vaan enemmän se on sellaista keskustelua, jossa se tulee ilmi. jos esim pyydän jotain tekemään jotain niin pyydän ystävällisesti mutta en enää myöhemmin soita ja kiitä, että teki sen. Tai jos joku ilmoittaa jotain, niin kiitän että ilmoitti.” (H1)*

*”Negatiivista palautetta ei tuu muuten annettua, paitsi jos joku hajottaa jotain, eikä kerro siitä. Sit mä jätän lapun kahvihuoneeseen, että kelle on sattunut kun ei ole ilmoitettu. Tai sit jos on joku poko tullut. Esim. joku tilaus oli jäänyt kesken, kun joku trukkikuski ei ollut löytänyt jotain paperirullaa, joka oli ollut tasan siellä missä sen pitikin olla. Ja siitä tuli poko mulle ja tulostin sen ja katoinkin kuka oli vuorossa ja vein se pöydälle ja kirjoitin*

*(työntekijälle), että mikä tää juttu on. Ja sit se kirjoitti palautteen, että olisin vienyt jos koneenhoitaja olis sen rullan huolinut. Että kyllä aina kysyn, miks on tehty väärin tai jätetty jotain tekemättä. Ja nyt aattelin sanoo sille, kun nään sen, että kiva kun jätit sen vastauksen. Oishan se voinut olla reagoimattakin siihen.” (H1)*

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että Valkeakosken tehtaalla henkilöstöllä on käytössään kanavia ottaa haluamiaan asioista esiin, antaa palautetta, tehdä kysymyksiä ja käydä keskustelua oma-aloitteisesti. Lähinnä tämä perustuu tehtaan avoimeen ilmapiiriin, jolloin ”kuka tahansa voi mennä keskustelemaan kenen tahansa kanssa” sen sijaan, että olisi rakennettu erityisiä kanavia tätä varten. Organisaation symbolinen hierarkia on matala, eikä henkilöiden tittelien anneta haitata kanssakäymistä. Oma esimies nähdään tärkeänä linkkinä ja kanavana tuoda asioita esiin. Tutkija on saanut haastatteluiden perusteella sellaisen käsityksen, että esimies-alais –suhteet ovat Walkilla hyvällä pohjalla. Toisaalta eräs haastateltava kertoo, kuinka toivoisi, että tilaisuuksia palautteen ja kehitysideoiden antamiseen ja toimenpiteiden seuraamiseen olisi enemmän.

*”Esimies vois enemmän tulla oma-aloitteisesti käymään työpisteellä kattoon, että miten menee ja onko mitään asioita, mistä ois jotain ehdotuksia. Ja sitten juuri nää palaverit varsinkin, että siellä sitten kun on koko porukka läsnä, niin käytäs aina läpi noita yleisempiäkin juttuja ja myös siinä kyselisi onko mitään asioita mistä haluis sanoa. Siihen meidän omaan työpisteeseen liittyviä, mitä tarvis hoitaa. Ja sitten se vielä, että kun näistä asioista kertoo, että mihin haluais jotain parannuksia tai ehdotuksia, niin että tietäis, että missä vaiheessa se sitten on, kun sitä lähdetään viemään eteenpäin. Että jos siitä on menny kaks viikkoo, eikä sitä mitään kuulu, niin onko siinä tullut tänka pã ja mihin se on jäänyt ja minkä takia. Kyllä A aina kuuntelee meidän ehdotukset. Mutta ei niille yleensä tehdä mitään. Kyllä me aina niin selkeesti sanotaan asiat, mutta jää semmonen tunne, että ei niille mitään tehdä. Välillä kysellään perään, mutta sitten jotkut asiat vaan jää roikkuun, eikä sitä aikaansa enempää jaksu niiden perään roikkua. Siihen se sitten lopahtaa. Se on turhauttavaa. On toki sellaisiakin asioita mitä ollaan saatu korjattua, mutta todella yleinen fiilis tämä on.” (H3)*

Tehtaalla on myös käytössä aloitelaatikko, jonne jokainen voi halutessaan jakaa ideansa. Eräs haastateltava kuitenkin toteaa, että aloitelaatikko toimii hyvin, kunhan aloite ei vaadi investointia, sillä ”lähes kaikki” investointia vaativat aloitteet torpataan eivätkä ne mene läpi. Tämä syö etenkin tuotannon henkilöstön aloitteita pois.

#### **4.7.4 Strategiaviestinnän kehityskohteet ja -ehdotukset**

Yleensä jokainen esimies tarvitsee organisaation tukea omaan strategiaviestintäänsä. Walkin strategiset tavoitteet eivät olleet jokaisella esimiehellä kirkkaana mielessä. Jotta yrityksen johto voi olettaa esimiesten kautta linjan viestivän yhtenäistä strategiaa koko henkilöstölle, tulee sen varmistaa, että esimiehillä on riittävä tuntemus strategian sisällöstä. Hyvä faktapohja toimii vakuuttavan esimiesviestinnän alustana. Mitä enemmän esimiehet tietävät strategiasta ja ovat käsitelleet sen teemoja oman vastualueen näkökulmasta, sitä helpompi heidän on kertoa siitä eteenpäin. Kuten Karlöf (2004, 133) toteaa, esimiesten ja työntekijöiden tulee sisäistää uuden strategian sisältö ja tiedostaa, mitä eroja se aiheuttaa entiseen verrattuna. Tämä on tärkein edellytys sille, että strategisilla muutoksilla on vaikuttavuutta. Vasta sen jälkeen voidaan olettaa, että työntekijät kykenevät nivomaan työtehtävänsä yrityksen uuteen suuntaukseen ja uusiin tavoitteisiin. Haastatteluiden perusteella tämä vaatii johdolta aiempaa enemmän panostusta. Johdon tulisi tutustua erilaisiin strategian jalkauttamisen keinoihin ja arvioida mitkä sopisivat parhaiten Walkin käyttöön. Hämäläinen ja Maula (2004, 112–114) ehdottavat, että organisaatio voi esimerkiksi rakentaa esimiehille tarkoitetun strategiapaketin, joka sisältää laajempaa tietoa strategiasta ja sen taustoista. Työkalupaketti voi sisältää valmiita kysymyksiä ja vastauksia, valmiita malleja ryhmätyöskentelyyn, perehdytykseen ja esimies-alaiskeskusteluihin, strategiaan liittyvää tukiaineistoa ja valmista esittelymateriaalia sekä listan lisätiedon lähteistä ja strategiasta vastaavan johtajan yhteystiedot. Esimiehille voidaan myös tarjota strategiavalmennusta johdon ja esimiesten välisessä keskustelutilaisuudessa.

Haastatteluissa peräänkuulutettiin myös toimintajärjestelmän ajantasaisuutta. Vaikka toimintajärjestelmän kautta ei useinkaan tule selailtua strategiamateriaalia, sen kerran kun näin tekee, siellä tulee olla päivitetty viimeisin versio. Ainakaan vanhat materiaalit tai materiaalien löytämisen vaikeus eivät kannusta ketään tutustumaan mahdolliseen strategia-aineistoon.

Esimiehillä tulee olla käytössään strategiamateriaalia, jonka yrityksen johto on koostanut ja hyväksynyt.

Haastattelut osoittavat, että esimiehet kokevat ajoittain vaikeaksi strategian peilaamisen omien alaisten työhön, jotta he osaisivat oikealla tavalla viestiä siitä, mitä strateginen toiminta tarkoittaa juuri heidän työssään. Strategian sanoittaminen koskemaan työpisteen päivittäistä toimintaa on vaikeaa. Lisäksi esimiehet kokevat, että välillä on vaikea osoittaa omille alaisilleen miten heidän päivittäiset valintansa vaikuttavat lopputulokseen. Haasteita nähdään myös itse kommunikaatiossa ja siinä, että saa viestittyä asioita niin, että kaikki ymmärtävät mitä tarkoitetaan ja mitä toiminnalta haetaan. Tähän vaikuttaa myös paljon alaisten erilaiset persoonat ja minkälaiseksi suhde alaisen kanssa on muodostunut.

*”No vaikeinta on varmaan just se, että miten se ensinnäkin tuo sieltä ylhäältä, niinku sinne ihan viimeselle portaalle tietoo, ja että miten sen saa käännettyä, että ok, täällä meillä on koko yhtiön strategia, mut et miten kun sen palastaa tähän meidän tiimii, ni mitä se niinku tarkoittaa siellä, et miten niinku tavallaan osaa poimia ne oikeet palikat sinne mistä kertoo, koska sen koko litanian kertominen ei kuitenkaan varmaan hyödytä ketään.” (H5)*

*”No vaikeinta on saada se kommunikoitua sillein, että se ei oo vaan ne Power Point –slaidit mitä on joskus näytetty jossain. Et se on niinku käännetty tavallaan siihen päivittäiseen toimintaan, et niinku mitä hommia se vaatii, mitkä sen vaikutukset on ja mitä vaikuttaa jos hommat tehdään hyvin tai huonosti, et miten se niinku vaikuttaa siihen lopputulokseen strategian kannalta.” (H5)*

Organisaation tulisi paremmin tukea näitä esimiesten haasteita. Uudet tunnuslukutaulut, joita haastattelujen aikaan oltiin koostamassa ja pystyttämässä toimivat tässä hyvin. Tutkimuksen perusteella tätä työtä voidaankin kannustaa jatkamaan ja edelleen kehittämään mittareita ja seurantajärjestelmää. Kun strategiaa pilkotaan pienempiin ja pienempiin mittareihin, joista tehdään visuaalisia ja näkyviä ja joiden seurantaan panostetaan jatkuvasti, antaa se eväitä juurikin strategian sanoittamisessa arkeen. Pikkuhiljaa mittareiden seuraamisesta tulee tavanomaista ja ajatus kunkin mittarin tärkeydestä juurtuu henkilöstön mieleen. Esimiehet pystyvät esimerkiksi

viikko- tai kuukausipalavereissaan juuri mittariston avulla ottamaan strategisesti tärkeitä asioita käsittelyyn.

Myös Hämäläinen ja Maula (2004, 116) toteavat, että organisaation raportointi- ja seurantakäytännöillä voidaan varmistaa, että strategia tulee käsitellyksi, ja voidaan viestiä epäsuorasti asian tärkeydestä organisaatiossa sekä kerätä palautetta strategian toimeenpanon onnistumisesta yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Johdon määrittelemä aikataulu, työkalut ja seurannan mittarit jäsentävät parhaimmillaan esimiesten työtä ja helpottavat näitä strategian konkretisoimisessa.

Esimiehet lähtökohtaisesti karsivat laajasta tietomäärästä heidän omaa toimintoaan koskevat seikat, koska kokevat, että alaiset eivät sisäistä tai jaksaa kiinnostua asiasta yhtä paljoa mikäli tietotulva on liian suuri. Tieto pitää myös saada muotoiltua lyhyeksi ja ytimekkääksi. Tämän tehtävän edessä esimiehet näyttävät kaipaavan signaaleja ja palautetta niin muualta organisaatiosta kuin omalta esimieheltäänkin. Toive strategisesta käytännönläheisemmästä yhteistyöstä eri funktioiden kanssa nostettiin haastatteluissa esiin. Sekä tuotannon ja myynnin että tuotannon ja oston vuoropuhelussa nähdään paljon lisäarvoa tuottavaa käytännön tiedonjakoa. Juuri tästä vuoropuhelusta syntyy tietoa siitä, että tehdäänkö tuotannossa oikeita asioita esimerkiksi myös myynnin ja asiakkaiden mielestä. Haastateltavat myös kaipaavat ohjausta ja palautetta omilta esimiehiltään ja johdolta liittyen siihen vievätkö he omaa osa-aluettaan oikeaan suuntaan.

*”Aina ei tiä esim myynnin suunnasta, että mikä siä asiakkaalla tökkii. Oonkin sanonut, että myyjien pitäis joskus olla mukana konepalavereissa. Esim. hinnoittelu, kun on jotain tuotteita, joita ei kannata myydä kun ei niistä jää mitään. Niin myynti vois sanoa, että hei jos me saatais pikkasen tehokkaammin tätä tehtyä, niin tätä vois myydä. Niin sieltä tulis suoraan sitä palauteta, että jatkät itte vois esim ajatella ja pistää vähän vauhtia lisää koneelle. Että tämmöstä hienosäätöä vois tehdä, kun olis enemmän tietoa myynniltä.” (H4)*

Eräs tuotannon esimiestehtävissä toimiva kokee, että työpaikalla käsiteltävien, suunniteltavien ja hallittavien asioiden määrä on niin valtava, että tärkeimpien kokonaisuuksien terävöittämiseen pitäisi käyttää enemmän aikaa. Tähän haasteeseen nivoutuu myös palaverikäytännöt ja niin sanottu

palaverikuri. Haastatteluista käy hyvin selvästi ilmi, että esimiestehtävissä olevat henkilöt käyttävät palavereihin enemmän aikaa kuin haluaisivat ja mikä oleellisempaa, heillä on tunne, että palaverit voisivat olla tehokkaampia ja strukturoidumpia. Samaan aikaan he ovat muutoinkin suuren viesti- ja ärsyketulvan keskiössä, joten tarpeellisen tiedon tunnistamiseen ja oleellisten asioiden poimimiseen tarvittaneen organisaatiolta enemmän tukea.

*”Liikaa palavereita. Sieltä pitäis saada se tärkein asia, eikä puuttua niihin lillukanvarsiin. Se voisi olla selkeämpää mikä on meidän target. Ja reagointi voisi olla nopeampaa siinä, että mitä jokainen voi omalta osalta tehdä, ja mihin lyödään panoksia, ettei lyöä semmoseen missä ei oo järkeä.” (H4)*

Strategian terävöittämisessä auttaa jo edellä mainitun tunnuslukumittariston rakentaminen ja käyttöönotto, mutta myös palaverikäytäntöjen parantamiseen tarvitaan organisaation tukea, sillä yksittäisten henkilöiden on vaikea yksin lähteä muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että palavereihin tarvitaan enemmän suunnitelmallisuutta, jonka ansiosta niihin on mahdollisuutta saada lisää struktuuria ja tehokkuutta. Lisäksi palaverien vetäjiltä tulee vaatia aiempaa jämäkämpää otetta joidenkin palaverien vetämiseen. Tämä ei tietenkään koske aivan kaikkia palavereita näin yksioikoisesti. Esimerkiksi jotkut tiimit saattavat hyötyä siitä, että kerran viikossa tai kuukaudessa on vapaamuotoisempi palaveri, jossa asioista rupertellaan ilman ohjausta. Nämäkin voivat olla tärkeitä hetkiä työyhteisölle ja niitä voi hyödyntää myös strategiaviestinnässä. Esimiehen tulee toki huolehtia, että keskustelu pysyy tietyn aihealueen ympärillä, eikä luisu töihin liittymättömiin asioihin.

Työpaikoilla säädetään yleensä yhteisiä pelisääntöjä monista asioista. Tällaiset on hyvä tehdä myös palavereita varten. Näin pystytään kiinnittämään huomiota siihen, miten palavereissa työskennellään, ja miten niistä saadaan mahdollisimman tehokkaita. Näin tehostuvat myös sekä ajan että rahan käyttö. (Joensuu ym., 2009, 32.)

Tärkein asia palaveria valmisteltaessa on asettaa sille jokin tavoite. Tavoite voi olla esimerkiksi päätös jostain esityslistalla olevasta asiasta. Palaverilla täytyy olla myös jokin tarkoitus. Palaverin tarkoituksena voi olla päätös, keskustelu, ideointi tai informointi. (Koski & Korteso, 2012, 19.)

Asioita ei kannata koota liikaa yhteen palaveriin, jotta kaikki asiat voidaan käsitellä kunnolla sovitussa ajassa. Palaverin tavoitteen tulee olla jo tässä vaiheessa selvillä, joka täytyy myös ilmoittaa esityslistassa. Esityslistan perusteella mietitään, keitä henkilöitä käsiteltävät asiat koskevat ja tehdään osallistujalista. Palaverikutsut esityslistoineen on hyvä lähettää osallistujille hyvissä ajoin ennen palaveria. (Joensuu ym., 2009, 37–39.) Yhteisissä pelisäännöissä voi esimerkiksi lukea, että jokainen palaveriin osallistuva perehtyy palaverin esityslistaan huolellisesti ennen palaveria ja miettii jo valmiiksi kysymyksiä aiheesta (Joensuu ym., 2009, 20). Palaverin kunnollisella valmistelulla varmistutaan siitä, että palaveri ylittääkään kannattaa pitää. Kun valmisteluvaiheessa huomaa jonkin oleellisen asian puuttuvan, on se merkki siitä, että ehkäpä montaa ihmistä ei vielä kannata kutsua koolle asian tiimoilta, ennen kuin viimeinenkin tärkeä palanen saadaan keskustelupöydälle. Turhan usein palavereissa ei saada päätöstä aikaiseksi, koska kaikki tieto ei olekaan juuri sillä hetkellä saatavilla, vaan tarvitaankin lisäselvityksiä. (Koski & Kortesuo, 2012, 20.)

Palaverin aikana kun puheenjohtaja havaitsee aiheen menevän ohi aiheen, hän voi pyytää asiasta keskusteltavan jollain muulla ajalla. Palaverissa käsiteltävät asiat on hoidettava järjestäytyneesti ja niin kuin ne on esityslistaan merkitty, jotta voidaan siirtyä uusiin asioihin. Asioiden käsittelyjärjestys vaikuttaa myös ajankäyttöön ja Joensuun ym. (2009, 33) mukaan ajankäyttö kannattaa suunnata menneestä tulevaan.

Palaverien tavoitteena on yleensä tehdä päätöksiä, joiden perusteella jaetaan tehtäviä päätösten toteuttamiseksi. Tehtäville on syytä sopia vastuuhenkilö, aikataulu ja tapa, jolla tehtävän etenemistä seurataan. Palaverin jälkeen sihteeri tai puheenjohtaja itse kirjoittaa muistion puhtaaksi ja jakaa sen kaikkien yhdessä sopimalla tavalla kaikkien palaverissa olleiden nähtäväksi. Kokouksessa käsitellyistä asioista tiedotetaan asianomaisille henkilöille sovitulla tavalla. Tärkein asia, mistä palaverin jälkeen täytyy tiedottaa, on palaverissa tehdyt päätökset sekä niiden pohjalta syntyneet tehtävät. (Joensuu ym., 2009, 51.)

60 prosenttia esimiehistä kokee yhdeksi strategiaviestinnän haasteelliseksi osa-alueeksi viestinnän kohdistamisen niin, että se tavoittaa varmasti kaikki alaiset. Näillä esimiehillä alaisia on keskimäärin 21. Esimiehet tiedostavat sen, että kaikki eivät lue yhteissähköposteja tai



kahvihuoneen pöydällä ja ilmoitustaululla olevia viestejä. Työntekijöiden työskennellessä kolmessa vuorossa ei esimies voi saman viikon aikana tavoittaa kasvotusten kuin kaksi vuoroa. Tästä syystä strategiaviestintää tehdään paljon sähköpostilla ja ilmoitustauluilla. Esimiesten on täten tuplavarmistettava tiedon perillemeno juttelemalla omien työntekijöidensä kanssa kasvotusten aina kun mahdollista. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että tämä ei aina ole riittävällä tasolla mahdollista tai inhimillisiä unohduksia ilmenee.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että mitä suurempi on alaisten joukko, sitä haastavampaa esimiehen on varmistaa, että vuorovaikutusta ja viestintää on kaikkien kanssa. Haastatteluista jää haastattelijalle sellainen käsitys, että monien käytännön asioiden viestintä on tuotannon esimiesten vastuulla ja jokainen hoitaa sitä parhaan kykynsä ja muistinsa mukaan periaatteella ”kaikille pitäisi muistaa tavalla tai toisella kertoa”. Useammat haastateltavat muistavat yksittäisiä tapahtumia, jolloin jokin tärkeä tieto ei ole saavuttanut kaikkia siitä syystä että heille on unohdettu kertoa. Tätä ei tapahdu usein. Haastatteluista kuitenkin paljastuu, että viestinnällisiä prosesseja ei ole juurikaan mietitty. Ei ole olemassa järin vahvoja viestinnällisiä rakenteita, joihin esimiehet voisivat tukeutua vaan jokainen hoitaa oman kenttensä tyylillään. Tähän malliin ohjaa myös se, että tuotannon työporukoissa on syntynyt eri tapoja lukea yhteissähköposteja, kuten edellä luvussa 4.5.3. kuvattiin. Tällöin kukin esimies luovii tilanteesta toiseen ottaen huomioon omassa työporukassaan ajan saatossa syntyneet tai syntymättä jääneet rutiinit.

*”Se tekee hankalaksi kun on kolme vuoroa. Aina ei oo idioottivarmaa, että tieto menee kaikille. Esim. täällä kun on liinamiehiä pakkauksessa (3hlö) niin kaksi käy tua trukkikuskien kahvihuoneessa ja yksi ei käy koskaan, eli se yksi jää aina niin kun. Oon koittanut sanoa sille, että se kävis vaikka kerran viikossa, kun mä jätän meidän ilmoitustaululle (jääkaapin ovi) aina sellaisia ajankohtaisia ilmoituksia, ja otan ne sitten pois, kun se asia on ohi. Mutta se ei sinne mee ja mä en aina muista, että mä esim. lähettäisin sen lapun tonne pakkauksen sähköpostiin tai veisin sen sille. Se on hankalaa kun on eri paikoissa ja vuoroissa työntekijöitä. Trukkikuskien taukotuvalla on kone, jossa on yhteisposti, mutta ei kaikki lue sitä vaan käy esim. vaan netissä. Mutta purkajat lukee postin aina, kun sitä kautta tulee paljon työhommia, mutta muut trukkikuskit lukee lähinnä sitä jääkaapin ovea.” (H1)*

Tuotannon liikkuvat työtehtävät vaikeuttavat ihmisten fyysistä tavoittamista. Tehdasalue on laaja ja koostuu useammasta rakennuksesta ja työalueesta. Eräs tuotannon esimiestehtävissä toimiva onkin ryhtynyt tietoisesti käymään kahvitauoilla eri paikoissa, jotta tapaisi viikon aikana useampaa kollegaansa vapaamuotoisen jutustelun ääressä.

*”Välillä tossa oli semmosta, että nää aputoiminnot, kuten labra ja trukit ei saanut tietoa. Kyllä mä joitain asioita kuulen trukkikuskeilta, mutta nyt ei oo pitkää aikaan ollu semmosta ja tilanne on parantunut. Mä oon ruvennut myös itse käymään enemmän täällä ja kun käy kahvilla A:n, B:n ja C:n kanssa niin näitä asioita tulee esiin. Pyrin tuleen pari kertaa viikossa tänne puolelle.” (H1)*

Toki strateginen viestintä voi myös olla vapaata keskustelua koneella töiden lomassa. Tällöin esimiehen läsnäolo korostuu. Moni toivookin päivittäistä keskustelua ja esimiehen aktiivista piipahtelua omalla työpisteellä. Myös esimiehen passiivinen läsnäolo, jolloin hänen luokse voi tarvittaessa mennä, koetaan tarpeelliseksi. Toisaalta osa kokee, että esimiehen kanssa ei ole mikään pakko keskustella joka päivä. Kun työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä ja yhteisesti ymmärrettyjä, kasvaa työntekijöiden itsenäisyys ja kyky toimia strategianmukaisesti ilman jatkuvaa vuoropuheluakin. Kiire ja ajanpuute ovat yksi esimies-alaiskeskustelua häiritsevä tekijä. Ihmiset eivät ehdi paneutua keskusteluihin ja viettää aikaa kasvotusten niin paljoa kuin haluaisivat.

*”Odotan että X rauhottuis ja asettuis aloille niin, että sen sais helpommin kii. Tässä on kuitenkin niin paljon asioista, jotka on aivan pakko laillisestikin hoitaa niin, että X ottaa kantaa...Saattaa mennä viikko että sä et meinaa saada sitä kiinni millään, eikä pääse keskusteleen.” (H7)*

*”No kyllä mä aika paljon oon pois tosta paikan päältä. Et jos tulee joku semmonen akuutti asia niin mä en oo siinä välttämättä paikalla. Se vois olla vähän paremmin.” (H5)*

*”Kahdenkeskisesti A on riittävästi läsnä, mutta jos ajattelee koko työryhmää, niin sitte ei oo tarpeeks läsnä. Mun mielestä pitäis useammin käydä tuolla koneella. En sitä vaadi, että*

*joka päivä käytäis läpi joka asia, vaan että pyörähtäis paikalla ja kysyis että miten menee.”*  
(H3)

Kiire ja ajanpuute ovat organisaatioiden työkuultuurien itsestäänselvyyksiä nykyään. Usein tuntuu siltä, että pitäisi tehdä vähemmän, että ehtisi paremmin. Mutta samalla meidän pitää tehdä yhä enemmän, yhä tehokkaammin ja siltikään emme ehdi tarpeeksi. Tuottavuuden tavoittelu ajaa meidät ajankäytön kanssa tietynlaiseen ristiriitaan, joka pitää hyväksyä ja jota pitää oppia hallitsemaan.

Kaikki haastateltavat arvostavat kasvokkain tapahtuvaa viestintää, oli kyseessä sitten ylempi johto tai oma esimies. Vähintään kalenterivuoden alussa pidettävää tehtaanjohtajan katsausta pidetään tärkeänä. Erityisen tärkeäksi se koetaan juuri siksi, että se on kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jolloin ihminen puhuu ihmisille. Lisäksi se on tilaisuus joka tavoittaa koko henkilöstön, sillä se järjestetään jokaiselle vuorolle erikseen. Haastateltavat kokevat, että mitä useammin tilaisuus järjestetään, sen parempi. Ihmiset haluavat kuulla koko tehdasta koskevista asioista yleisellä tasolla. Tältä tilaisuudelta odotetaan myös tehtaan tavoitteiden läpikäyntiä ja vision kirkastamista. Haastatteluiden perusteella voisikin suositella, että tehtaanjohtajan katsauksia pidettäisiin jatkossa useammin kuin kerran vuodessa. Esimerkiksi kerran kvartaalissa voisi olla sopiva rytmi, sillä kvartaalittaisesta seurannasta on tullut yritysten johdossa tavanomainen aikajänne.

*”Enemmän juuri vaan tota tommosta johdolta tulevaa infoa, että nähdään mihkä päin ollaan menossa ja että mitä pitäis kehittää, jotta oltais parempia.”* (H4)

*”Kyllä sen täytyy tulla ihan luonnossa ne asiat läpi. Jos se tulee sähköpostissa tai jollain lehtisellä niin sen lukee kerran läpille ja totee, että juu juu isoja sanoja. Et se, että nähdä oikeesti se, että kuka sitä puhuu ja että se on oikeesti tosissaan se ihminen. Tääkin on niin iso yritys, että kyllä täällä on paljon sellaisia kasvottomia ylempiä toimihenkilöitä. Jos sieltä tulee jotain, niin kerran luet sen ja sitten sivuutat.”* (H8)

*”Ainakin että esim. linjausten puitteissa mitä jalostetyyppejä esim. yhtiö haluaa suuntautua tekeen enemmän. Niin sillen jos niistä ei oo ihan tarkkaa tietoa, esim. kun*

*meilläkin tossa tehdään rasvakääreitä paljon ja itäblokin maissa ne pystyy sen halvemmalla tekeen, ja meilläkin ihan selkeesti kate tässä tippunut, niin sitten taas kun ei oikein tiedetä että mitäköhän tässä meinataan tehdä ja mitä tähän on suunniteltu, et semmosia jotain mitä Hemalta oollaan saatu tietoa siitä mitä suunnitelmia on ollut ja miten konelinjaa vois modifioida niin niistä nyt on vähän tietoa, mutta sitten ei oo taas ylempää tietoa suunnasta, niin se luo pikkusen epävarmuutta siihen. Sitten taas ei pysty luottaan siihen, että vaikka ajetaankin hyvin, niin onko se kate kuitenkaan riittävä? Ja tavallaan sekin, että tietäis minkälaista katetta yhtiö hakee, tietysti parasta mahdollista, mutta että mihin tasoon ollaan jossain määrin tyytyväisiä. Se tietynlainen tiedonpuute vaan tarkoittaa niitä epävarmuustekijöitä. Jos saisi tietoa näistä asioista, se lähinnä, että tietää mitä on mahdollisesti tapahtumassa ja pääsis elään enemmän reaaliajassa siinä suunnittelussa, mitä on suunnitteilla kuin se, että itte joudutaan pätkiin ja arvailemaan.” (H8)*

Monet toivovat, että yleisempien tiedotustilaisuuksien tai sähköpostilla tulevien johdon kuulumisten jälkeen, asioita käsiteltäisiin myös omalla porukalla lähiesimiehen johdolla. Strategian pureskelua pienempiin palasiin yhdessä työkavereiden kanssa kaivataan entistä enemmän.

*”No kyllä se parhaiten niin tulis, että se kerrotais ihan kasvotusten. Joko jossain palaverissa tai ihan kahdenkeskisessä keskustelussa. Sillain se asia parhaiten perille menee, että sen kuulee ihan, eikä lue eikä kato mitään taulukoita, käppyröitä tai lue mitään sähköposteja, vaan se, että siitä pystyy kuunteleen ja keskusteleen ja kysyyn kysymyksiä. Se on se paras.” (H3)*

*”No siis mä koen sen jotenkin tosi hyväks et on semmonen yhteinen koulutus kaikille, niinku tässä pienessä tiimissä, porukassa. Et niinku käydään läpi ne ja se on niinku, se on siinä. emmää, en tiä onko siihen parempia keinoja mutta se toimii mulla.” (H5)*

*”Ehkä parempi, että se tulee sillein hetkellisenä, että se käydään jotenkin läpi. Ehkä se siitä kuitenkin paremmin jäis mieleen, kuin että käydään joka päivä töiden lomassa. Siitä sitten pystyy ajatteleen sen oman työn ja miten joku juttu vaikuttaa siihen.” (H3)*

*”Sekä yksin että ryhmässä on hyvä tapa käydä strategiaa läpi. Kopissa käyminen on siitä ehkä parempi, että kun siinä on kaikki läsnä niin kaikki kuulee toisten kommentit ja mielipiteet ja siinä tulee isompaa keskustelua. Niin ehkä se ois sillain vielä parempi.” (H3)*

*”Ehkä meidänkin pitäis vielä enemmän löytää aikaa. Istuttais ihan kasvokkain alas ja mietittäis, että okei mitä tehdään ja miten parannetaan yleistä toimintaa. Et se on hyvin paljon tätä päivittäistä rutiinin pyörittämistä. Aikaa on aika vähän. Enemmän voitais yhdessä miettiä miten me parannetaan toimintaa, siis innovointi ja ideointia, kehittämistä. Elikkä se aikapula on vähän sellainen. Jokaisella on päivittäiset kiireensä. Ei oo aikaa välttämättä keskittyä siihen toiminnan yleiseen parantamiseen ja siihen pitäisi kyllä panostaa huomattavasti enemmän.” (H2)*

Tärkeäksi kasvokkainviestinnäksi koetaan myös kehityskeskustelut, jotka nähdään oivalliseksi hetkeksi terävöittää strategian sanomaa. Tällöin alaisella on myös mahdollisuus rauhassa ilman yleisöä kysyä täsmentäviä kysymyksiä. Walkin tuleekin nyt huolehtia, että kehityskeskusteluissa ollut pitkä tauko ei enää toistuisi vaan että kehityskeskusteluista tai jostain sen kaltaisesta vuorovaikutuksesta tulisi tavanomainen osa esimiesten ja alaisten arkea. Tämä vaatii HR-organisaatiolta paneutumista ja sitoutumista asiaan, jotta se voi tukea muuta organisaatiota kehityskeskusteluprosesseissa.

Pari haastateltavaa toteaa, että negatiivisista asioista kertominen tai rakentavan palautteen antaminen ei ole esimiesten vahvuus. Asioita voi sanoa monella eri tavalla ja esimiesten tulisi tarkemmin pohtia mikä on paras tapa saada oma viesti rakentavasti perille aiheuttamatta liikaa kielteisiä tuntemuksia vastapuolella, jotka häiritsevät itse viestin prosessointia. Kaikki esimiehet kokivatkin esimieskoulutuksen myönteisenä kokemuksena ja osallistuvat sellaiseen mielellään uudestaan. Tämä onkin tulevaisuudessa hyvä pitää mielessä kun organisaatiossa pohditaan miten strategiaviestintää voisi syventää. Esimiehille järjestettävä henkilökohtaisia viestintätaitoja kehittävä esimieskoulutus edesauttaisi varmasti strategian käsittelyä henkilöstön keskuudessa.

Osa mainitsee, että strategisista asioista muistuttaminen tai väliaikatietojen kertominen voidaan hyvin hoitaa myös sähköpostilla. Aina ei tarvitse käyttää niin paljoa aikaa jonkin viestin perille saamiseen. Sekä lähettäjä vastaanottaja saattavat kokea sähköpostin tietyissä asioissa vallan riittäväksi. Lähtökohtaisesti isoja asioita halutaan puntaroida enemmän kasvotusten kun taas pienemmät asiat hoituvat sutjakammin kirjallisesti.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimustulokset osana akateemista tutkimuskenttää

Tässä tutkimuksessa on tutkittu strategiaviestintää Walki Oy:n Valkeakosken tuotanto-organisaatiossa. Tutkimuksessa on keskitytty viestintään yhtenä strategian toimeenpanon osa-alueena. Tutkimuksessa tarkastellaan viestinnän merkitystä organisaation ja esimiehen strategiatyössä ja paneudutaan erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimusraportti muodostaa kokonaisvaltainen kuvan strategiaviestinnän eri osa-alueista ja niiden nykytilasta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa on esitetty keskeisen teorian avulla, kuinka oleellinen ja ratkaiseva osa strategian toimeenpanoa on tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä ja vuorovaikutus. Tutkimuksessa on käsitelty viestintää niin yleisellä tasolla kuin esimiehen strategiaviestinnän näkökulmasta. Tuloksena voidaan todeta esimiehen roolin ja viestintätaitojen olevan tärkeä osa onnistunutta strategiaprosessia. Tutkimusmetodina käytetyt teemahaastattelut vastasivat tutkimuskysymyksiin hyvin ja tutkimuksessa tehdyt havainnot sopivat yhteen aiemman tutkimuksen ja esitellyn teorian kanssa.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen, *millaisin keinoin kohdeorganisaation strategiaviestintää on toteutettu*, pohjalta tarkasteltiin viestinnän perustekijöitä ja rakenteita kohdeorganisaatiossa. Viitaten jo esitettyyn Åbergin taulukkoon sisäisen tiedotuksen eri kanavista (kts s. 22), kohdeorganisaatiossa tunnistettavista strategiaviestinnän kanavista voidaan koota alla oleva taulukko 2.

Taulukko 2: Walkin sisäisen strategiaviestinnän kanavat

	<b>Lähikanavat</b>	<b>Kaukokanavat</b>
<b>Suora viestintä</b>	Lähin esimies Muut esimiehet, Tehtaan johtaja Osastokokous Ahaa-aukiot (kahvihuone, ruokala) Työtoverit ja työystävät (myös puskaradio)	Tiedotustilaisuus Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito, GET-tiimi Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
<b>Välitetty viestintä</b>	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet (tulostetut sähköpostit kahvihuoneen pöydällä) Verkkoviestintä (sähköpostit) Tiimin tunnuskutaulut	Ilmoitustaulu Toimitusjohtajan/ Tehtaan johtajan katsaus Tietokannat verkossa (Toimintajärjestelmä, Walki Handbook) Verkkoviestintä (Intranet-julkaisut) Yksikön tunnuskutaulut

Kohdeorganisaation löydökset mukailevat hyvin pitkälti jo kirjallisuudessa tunnistettuja viestinnän kanavia. Niin kirjallisuudessa kuin kohdeorganisaatiossa tärkeimmäksi ja vaikuttavimmaksi strategiaviestinnän kanavaksi tunnistetaan lähiesimiehen kasvokkain tapahtuva viestintä. Esimiehellä on strategiaviestinnässä tärkeä rooli kahteen suuntaan. Hän kommunikoi sekä alaisilleen että esimiehilleen eli useimmiten organisaation johdolle. Viestintä alaisten kanssa on usein strategian arkipäiväistämistä, konkretisoimista ja muutoksen helpottamista. Esimiehellä on tärkeä tehtävä toimia tulkkina strategian kääntämisessä oman tiiminsä kielelle, sillä koko yrityksen strategia ei sellaisenaan kosketa kaikkia työntekijöitä tai organisaation osia. Esimies auttaa ymmärtämään strategian yksityiskohtia ja kysymyksiä. Parhaimmillaan hän saa ryhmänsä näkemään työn yhteyden strategiaan tavoitteisiin. Tämä on kohdeorganisaatiossa tunnistettava ilmiö, vaikkakin esimiehet kokevat monia haasteita juuri strategian arkipäiväistämisessä.

Johdon suuntaan esimiehellä puolestaan on strategian tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja raportointiin liittyviä velvoitteita. Esimies voi mahdollisesti toimia myös strategian uudistajana välittämällä johtoryhmän päätöksenteon tueksi strategisesti merkittävää tietoa. Tästä Suomisen ym. (2008) esittelemän *tekijän* roolista esimiehen strategiatyössä ei haastattelujen perusteella saatu niin kattavaa kuvaa, mutta tutkijan varovainen arvio on, että tässä kokonaisuudessa olisi kehitettävää.

Viitaten Hartin (1992, 327–351) lähestymistapoihin luoda strategiaa (kts s. 15), Walkin strategiaprosessissa näyttää olevan viitteitä määräävästä ja rationaalisesta toimintatavasta. Tämä tarkoittaa usein sitä, että itse strategiaprosessista ei juurikaan kerrota henkilöstölle, vaan heille tarjoillaan valmis paketti kaiken lopuksi. Näin näyttää myös olevan Walkin tapauksessa.



Tehtaanjohtajan haastattelussa kuitenkin sivuttiin myös yhteistoiminnallisen lähestymistavan metodeita tulevaisuuden toivottavana suuntauksena.

Toinen tutkimuskysymys, *kuinka hyvin strategiaviestintä on onnistunut*, pyrki selvittämään kuinka hyvin strategiaviestintä on tavoittanut henkilöstön ja millaiseksi henkilöstö kokee viestinnän kohdeorganisaatiossa; auttaako se heitä toimimaan oikein, saavatko he tarvittaessa palautetta ja tukea päätöksentekoonsa. Strategiaviestinnän ymmärrys – mikä on strategia tai mitä strategiaviestintä on – vaikuttaa kohdeorganisaatiossa kattavalta, mutta melko yleinen näkemys on, että strategiaviestintä liittyy johonkin suurempaan tai hienompaan kokonaisuuteen kuin oma jokapäiväinen työ. Tämä ongelma tunnistetaan myös akateemisen kirjallisuuden puolella. Etenkin haastatteluiden alussa haastateltavat vaikuttavat jokseenkin vieraantuneilta strategista, mutta haastatteluiden edetessä, he yleisesti ottaen rupesivat tunnistamaan enenevässä määrin tilanteita, jotka ovat osa strategiaviestintää. Hämäläinen ja Maula (2004, 28–29) jaottelevat strategiaviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen: strategian sisällöstä viestimiseen, strategiaprosessista viestimiseen sekä strategian toteuttamista tukevaan viestintään (kts. s.25). Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta tähän malliin peilaten, että Walkilla on liian vähän viestintää strategian sisällöstä eikä juuri ollenkaan viestintää strategiaprosessista. Toteuttamista ja asioiden toimeenpanoa tukevaa viestintää sen sijaan on, mutta siitä ei ole täyttä varmuutta ovatko nämä toimeenpanot strategiaa tukevia, koska strategian sisältö on sekä esimiehille että työntekijöille osin hämärän peitossa. Kun 75 prosenttia haastateltavista myöntää, että ei tunne Walkin strategiaa tarpeeksi hyvin eikä enemmistö kykene nimeämään strategisia tavoitteita, on se signaali siitä, että strategian sisällöllinen viestintä on puutteellista. Strategiaproessin viestintä vaikuttaa olevan vielä kevyemmissä kantimissa, sillä juuri kenelläkään keskijohdossa tai työntekijäportaassa ei ollut prosessista mitään tietoa.

Kolmas tutkimuskysymys, *millaisia kokemuksia henkilöstöllä on strategian viestinnästä*, mahdollistaa tutkimuskohteen arvioinnin useammasta näkökulmasta. Haastateltavat pystyivät nostamaan esiin haluamiaan asioita. Kuten Matha ym. (2008, 15) ovat todenneet, strategiaviestinnän ydin on siinä, että esimiehet ja alaiset keskustelevat keskenään joka päivä strategisesta tiedosta ja toimintatavoista, jotka auttavat heitä tekemään työnsä hyvin. Strategiaviestinnän onnistuminen yritystasolla ei ole pelkästään kiinni ylimmästä johdosta, vaan

koko esimiesketjusta ylhäältä alas asti. Paikallisilla ja lähimmillä esimiehillä on kriittisin rooli, sillä he ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöihin. He ovat myös parhaita ihmisiä kääntämään strategiajargonin ymmärrettäväksi toimintasuunnitelmaksi työntekijöille. Haastateltavien kokemukset peilaavat hyvin pitkälti näihin ajatuksiin. Haastateltavat pitävät omaa esimiestään ja hänen kanssaan käytäviä keskusteluita tärkeimpänä strategiaviestinnän kanavana ja keinona käsitellä strategiaa ymmärrettävästi. Omalta esimieheltä toivotaan enemmän aikaa kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Työntekijät tasosta riippumatta kuulevat mielellään organisaatiossaan tapahtuvista muutoksista, uusista työtavoista ja strategiasta viime kädessä omalta esimieheltään. Esimieheen kohdistuu paljon odotuksia; hän on tietopankki ja asioista perillä ja hänen odotetaan osaavan soveltaa eri organisaatiotasojen viestejä omaan osastoonsa tai tiimiinsä.

Perinteisten viestintäkanavien tärkeä tehtävä on toimia kipinäinä keskusteluille, joita työntekijät käyvät keskenään ja esimiestensä kanssa. Ne toimivat ikään kuin keskustelun avaajina, jotka auttavat molempia osapuolia lähestymään strategian aihetta. (Matha ym., 2008; Åberg, 2000) Haastatteluiden mukaan tiedotteet ja ilmoitukset, jotka tulevat yleensä sähköpostilla, aiheuttavat kohdeorganisaatiossa lähinnä spekulatiota ja arvailuja, jos vietin lukemiseen ylipäättään on mahdollisuutta tai aikaa. Haastatteluista oli rivien välistä aistittavissa tietynlaisia ennakoasenteita ylintä johtoa kohtaan, eikä yleinen käsitys ole se, että ylin johto viestisi täysin avoimesti kaikesta mistä se voisi. Tätä kuvastaa myös se, että pari haastateltavaa ajattelevat oman esimiehensä kertovan heille kaikesta mistä he tietävät, mutta olettavat, että esimiehille ei ylimmästä johdosta varmasti ole kerrottu kaikkea.

Yleensä jokainen esimies tarvitsee organisaation tukea omaan strategiaviestintäänsä. Tai oikeastaan se on perusedellytys esimiehen onnistumiselle roolissaan strategiavaikuttajana. (Hämäläinen & Maula, 2004, 112; Suominen ym., 2009, 17.) Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on puutteita organisaation tarjoamassa tuessa esimiehille tehdä vaikuttavaa strategiaviestintää. Haastatteluiden perusteella syntyi kuva, että Hämäläisen ja Maulan (2004) sekä Suominen ym. (2009) esittämiä keinoja, joilla organisaatio voi tukea esimiehiä strategiaviestinnässä (kts. luku 2.3.3.) ei ole täysimääräisesti otettu käyttöön. Kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## **5.2 Tutkimustulokset kohdeorganisaation strategiaviestinnän kannalta**

Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan”, koska lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä. (Metsämuuronen, 2006, 91.) Myös tämän tutkimuksen on tarkoitus hyödyttää akateemisen tutkimuksen lisäksi kohdeorganisaatiota. Tapaustutkimusraportti mahdollistaa ja sallii sen, että lukija tekee omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. Tämä tutkimusraportti sisältää runsaasti suoria lainauksia, joiden avulla lukija voi havaita pieniä nyansseja haastateltavien kertomuksissa. Kohdeorganisaatiossa voidaan siis tarttua myös muihin kuin tutkijan esille nostamiin kehityskohteisiin.

Tämä tutkimus on avannut yhden ikkunan suorittavassa tehdastyössä työskentelevien ihmisten ajatuksiin. Tutkimus on kerännyt tärkeää tietoa siitä, mitä tuotanto-organisaatiossa toimivat työntekijät ajattelevat strategiasta, johdosta ja vuorovaikutuksesta – eli strategiaviestinnästä. Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle voidaan esittää kehitysehdotuksia siitä, miten organisaatio voi tukea esimiehiä strategiaviestinnässä ja mitkä ovat kriittisimmät kipupisteet tai kehityskohteet. Oheiseen taulukkoon 3 on kerätty ja tiivistetty luvussa neljä esille tulleet ja laajemmin läpi käydyt kehityskohteet.

Taulukko 3: Kehityskohteet ja toimenpiteet

Kehityskohde	Toimenpide
Viestintä strategian sisällöstä	Strategiatietouden lisääminen ja yhteisen ymmärryksen luominen strategiasta koko henkilöstön keskuudessa. Tämä tulee aloittaa esimiehistä ja apuna voi käyttää esimerkiksi esimiesten yhteisiä workshop-päiviä, sparraushetkiä sekä johdon ja esimiesten vuoropuheluun tarkoitettuja tapahtumia. Esimiesten strategiapakettin luominen on yksi hyvä keino lisätä tietoutta, mutta myös työkaluja esimiehille heidän strategiatyöhönsä.
Strategiaviestinnän kanavat	Viestintää tulisi kohdistaa pääasiassa suullisesti lähikanavia pitkin. Lähiesimies on tehokkain strategiaviestinnän kanava ja hänellä on tärkein rooli. Tehtaan johtajan infotilaisuuksien määrän lisääminen, esimerkiksi kvartaalittain. Lisäksi strateginen pohdiskelu yhdessä oman tiimin kanssa esimiehen vetämänä koetaan hyödylliseksi. Kehityskeskustelut myös tärkeä foorumi.
Strategiaviestinnän arkipäiväistäminen	Erityisesti esimiehet kokevat kaipaavansa tähän tukea ja työvälineitä. Organisaation tulisi kannustaa ja auttaa esimiehiä pohtimaan mitä strategia tarkoittaa juuri heidän vastuualueellaan. Organisaation menestymisen kannalta on oleellista, että esimiehet kykenevät ajattelemaan strategisesti ja pukemaan sen sanoiksi. Mittariston kehittäminen ja tunnuslukutaulujen käyttöönottoprojektin läpivieminen oleellista.
Viestintä strategiaprosessista	Ylimmän johdon viestintää henkilöstölle siitä kuka tekee, mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. Etenkin esimiehille on tärkeää viestiä tavasta, jolla strategiatyötä organisaatiossa tehdään.
Henkilöstön / esimiesten osallistaminen strategiaprosessiin	Tulisi pohtia millaisin keinoin esimiesten osallistamista strategiaprosessiin voitaisiin lisätä. Motivoituminen ja sitoutuminen strategiaan syntyvät omakohtaisen osallistumisen kautta. Strategiafoorumit ja työpajat apuna.
Palaverikäytännöt	Organisaation tulee kehittää palaverikäytäntöjä tehokkaammiksi, esimerkiksi ohjeistuksen avulla; Palaverilla on oltava tavoite. Ennen palaveria osallistujille lähetetään palaverin agenda ja mahdolliset muut esitysmateriaalit, joihin he voivat tutustua jo etukäteen. Jokainen osallistuja on tietoinen siitä mitä asiaa palaveri koskee, mistä palaverissa on tarkoitus päättää ja mitä panostusta häneltä odotetaan palaverissa. Palaverin jälkeen jokainen tietää mitä palaverissa päätettiin, millaisia tehtäviä kullekin jaettiin ja miten niiden toteutumista seurataan. Tämä myös tukee palaverien sisällön kehittämistä kohti strategisesti tärkeitä asioita. Palavereista säästynyttä aikaa voi käyttää strategiaviestintään.
Konelinjojen viikkopalaverien sisältö	Säännöllistä palaveriaikaa tulisi hyödyntää enemmän strategiaviestinnän kanavana. Viikkopalaverien sisältö asiapitoisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi. Esimerkiksi tiettyjen tunnuslukujen ja korjaavien toimenpiteiden läpikäynti joka kerta.
Esimieskoulutukset	Jokainen esimies toivoi lisää esimieskoulutusta. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on osa esimiesten strategiatyötä kehittyjän roolissa. Esimiesten paremmat vuorovaikutustaidot auttavat strategian ja johdon sekä päivittäisen työn ja henkilöstön välisen kuulun pienentämisessä. Myös "benchmarking"-tyylinen kanssakäyminen yhtiön esimiesten kesken auttaa sekä hahmottamaan itsellään olevia johtajuuden näkemyksiä, mutta myös ymmärtämään että muiden kokemukset ja ajatukset voivat rikastuttaa omaa toimintaa.
Yleinen viestintä kaukokanavia pitkin	Sähköpostilistojen ajantasaisuus ja rakenne oltava kunnossa. Prosessit kuntoon organisaatio- ja resurssimuutoksia varten.
Konelinjojen yhteissähköpostit	Riippuen konelinjasta näissä piilee vaara, että osa henkilöstöstä jää viestinnän ulkopuolelle.
Kommunikointi eri toimintojen välillä	Organisaation tulee pohtia kuinka luoda vuorovaikutuskanavia eri toimintojen, kuten myynnin ja tuotannon sekä oston ja tuotannon, välille. Esimerkiksi tilaisuudet, joissa esimiehet eri toiminnoista keskustelevalt keskenään edesauttaa tietojen välitystä ja toisten näkökulmien ymmärtämistä. Organisaation tehtävä on luoda muodollisia strategiakohtaamisia.

Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti esimiehen rooliin strategiaviestijänä, mutta suurin osa esille tulleista kehityskohteista vaatii organisaation ja johdon toimintaa. Kaikkia strategiaviestinnän osa-alueita – strategian sisällöstä viestimistä, strategiaprosessista viestimistä ja strategian toteuttamista tukevaa viestintää – tulisi kehittää ja lisätä. Organisaation tuki tässä on aivan oleellista.

Tutkija huomasi, että kohdeorganisaation esimiehillä on potentiaalia, innostusta ja annettavaa strategiatyöhön, ja tämä kiinnostus tulisi valjastaa organisaatiossa käyttöön. Lähtökohtana organisaation menestymiselle on, että organisaatiossa ymmärretään ja tunnustetaan esimiesten potentiaali strategisina ajattelijoina ja toimijoina. Esimiehiin ei siis tule suhtautua pelkkinä kohteina, vaan heidät tulisi nähdä strategisteinä, joiden panosta halutaan aidosti hyödyntää strategiatyössä. Heillä on usein paljon annettavaa strategian paikalliseen soveltamiseen ja toteuttamiseen, eli siihen mitä strategia tarkoittaa heidän toimialallaan, heidän yksikössään tai heidän tiimissään. (Suominen ym., 2009, 149.)

Tämä kaikki asettaa niin haasteita kuin odotuksia esimiesten suuntaan. Esimiesten, etenkin keskijohdon, rooli on yhä enenevässä määrin monesta eri suunnasta tulevien paineiden keskittymä. Monien työhyvinvointitutkimusten mukaan työn vaativuus ja kuormittavuus on lisääntynyt. Pekka Puro (Keskinen, 2005, 18) pohtii esimiehiin kohdistuvan entistä suurempia odotuksia. Tämän ilmiön rinnalla henkilöstö on entistä koulutetumpaa, jolloin myös he kohdistavat entistä suurempia odotuksia esimiehensä tapaan keskustella, rohkaista, antaa palautetta ja olla vuorovaikutuksessa (Keskinen, 2005, 18).

Oleellista on myös ymmärtää, miten työntekijät tekevät päätöksiä ja kuinka he vastaavat omista päätöksistään. Jos työntekijä voi helposti tehdä strategian kanssa ristiriidassa olevan päätöksen, josta hän ei loppujen lopuksi itse ole vastuussa, ei asetelma toimi. Olennaista on tiedostaa, että työntekijän päivittäin tekemiin valintoihin ja päätöksiin vaikuttaa sekä sillä hetkellä saatavilla oleva tieto että työntekijän henkilökohtaiset intressit. Kuten Matha ym. (2008) toteavat (kts. s. 26), tiedon ja tunteen yhteisvaikutuksesta syntyy tekoja. Nämä pienet teot ja valinnat ovat lopulta sitä, joksi strategian toimeenpano konkretisoituu. Täten henkilöstöllä saatavilla olevan tiedon tulee olla huippuunsa viritettyä.

Strategiaviestinnän yhtenä tarkoituksena on perustella strategiset valinnat ja luoda henkilöstölle tilaisuus kysyä ja keskustella strategiasta. Avoin viestintä, niin järjestetyissä tilaisuuksissa kuin arjessa, antaa kaikille mahdollisuuden keskustella strategiaan liittyvistä tunteista, kuten helpotuksesta, epävarmuudesta, peloista ja innostumisesta. Usein ihmiset vastustavat muutoksia, jotka koetaan määräyksenomaisina. (Bennis, 1998, 157.) Näin ollen onnistuneella strategiaviestinnällä pystytään ehkäisemään mahdollista muutosvastarintaa, joka usein johtuu tietämättömyydestä tai pelosta. Yksi strategiaviestinnän perimmäisistä tarkoituksista on lisätä organisaation avoimuutta ja sitä kautta luottamusta, joka on kaiken yhteistoiminnan perusta.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimusta tehtäessä tulee huomioida tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja valideetti virheiden välttämiseksi. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa pyrkimystä välttää sattumanvaraisia tuloksia ja sillä haetaan toistettavuutta. Koska tutkimus on kvalitatiivinen, kärsii sen reliabiliteetti tutkijan vaikuttamisesta prosessiin omilla valinnoillaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta sen perinteisessä mielessä. Tämä johtuu siitä, että tutkija ei voi irtisanoutua arvolähtökohdista, jolloin tutkijan arvot vaikuttavat siihen, miten tutkittavaa ilmiötä yritetään ymmärtää. Tutkimus pyrkiikin löytämään tai paljastamaan olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152, 216–217.) Luvussa kolme kuvataan tutkimusprosessin vaiheet ja menetelmät. Niissä on pyritty tarkkuuteen, jotta tutkimuksen luotettavuus tulisi esiin. Luotettavuuteen pyrittiin loogisen ja läpinäkyvän tutkimusprosessin kuvauksen ja tutkimuksen tavoitteisiin parhaiten soveltuvan tutkimusmenetelmän avulla. Luotettavuuden kannalta merkittävässä roolissa ovat myös empiirisen tutkimuksen tulosten esittelyssä laajasti käytetyt suorat lainaukset.

Valideetti mittaa tutkimusaineiston pätevyyttä ja luotettavuutta tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Valideetilla mitataan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. (Hirsjärvi ym., 2004, 216–217.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu haastateltavien kokemuksellisiin tietoihin ja tunteihin. Haastateltavat esimiehet valittiin henkilöstöhallinnon toimesta eri puolilta kohdeorganisaatiota, jotta kokemuksellista tietoa saataisiin mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti organisaatiosta. Tuotannon esimiehet saivat nimetä kattavasti ympäri tuotanto-organisaatiota haastateltavat tuotannon työntekijät. Jokainen

haastattelu nauhoitettiin, millä pyrittiin välttämään tallennus- ja muistivirheet. Nauhoituksilla varmistettiin myös, että litterointivaiheessa kaikki olennaiset asiat tulevat huomioitua.

Teemahaastattelurunko muodostettiin teoriaosuuden ja kohdeorganisaation toiveiden pohjalta. Rungon kysymyksillä ja teemoilla pyrittiin ottamaan huomioon kaikki oleelliset strategiaviestinnän osa-alueet, jotka teoriassakin mainittiin. Haastattelurungon heikkouksia pyrittiin välttämään siten, että teemoihin liittyviä kysymyksiä pohdittiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon kanssa. Teemahaastattelurungosta muodostui erittäin selkeästi teemoihin jaoteltu ja jopa yksityiskohtaisen tarkka runko. Tutkimuksen toistettavuutta pyrittiin lisäämään haastattelurungon tarkkuudella. Täten jokaisesta haastattelusta pyrittiin saamaan mahdollisimman yhdenmukainen, jotta samat asiat tulisi käsiteltyä jokaisessa haastattelussa. Teemahaastattelu oli tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukainen menetelmä. Keskustelut sisälsivät monipuolista ja kokemuksellista tietoa strategiaviestinnän kokemuksista. Keskustelu oli myös melko avointa jokaisessa tapauksessa, eikä haastattelijalle jäänyt tunnetta, että häneltä pimitettäisiin tietoa.

Tutkimuksessa tulee huomioida, että kyseessä on sekä esimiesten että alaisten näkemyksiä strategiaviestinnästä. Ihmisten tavat puhua samasta asiasta saattavat vaihdella suuresti. Täysin saman johtajan puheen kuultuaan yksi pitää sitä loistavana ja toinen haukkuu luokattomaksi. Joku taas puhuu puheesta hyvin myönteiseen sävyyn ja toinen negatiiviseen, mutta kysyttäessä arvosanaa asteikolla yhdestä viiteen molemmat antaisivat arvosanaksi kolmosen. Mikäli kohdeyritys toivoisi kokonaisvaltaisempaa käsitystä strategiaviestinnän tilasta, antaisi määrällinen menetelmä tämän tutkimuksen rinnalla siihen paremmat edellytykset. Haastatteluilla saadaan kuitenkin kokemuksellista, monipuolista ja ennen kaikkea syvällistä tietoa ilmiöstä.

Kukin haastattelu toteutettiin marras-joulukuun 2011 aikana. Haastattelut toteutettiin häiriöttömässä tilassa, joten aineiston laatu ei kärsinyt ulkopuolisista häiriötekijöistä. Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti, jotta mahdollisilta virheiltä välttyttäisiin. Jokainen haastattelu litteroitiin mahdollisimman pian, kun haastattelut olivat vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Kaikki haastattelut litteroitiin samalla tavalla, jolloin analyysivaiheen ryhmittely ja oleellisimpien vastausten poimiminen helpottui. Tutkija on dokumentoinut kaiken oleellisen aineiston kuten litteroidut ja nauhoitetut haastattelut.

Tapaustutkimuksen yhteydessä tulee pohtia tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tapaustutkimuksen luonteelle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteesta pyritään keräämään monipuolisesti tietoja, koska tavoitteena on syvällisempi ilmiön ymmärrys. Tapaustutkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys kuuluu: mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Stake (2000, 236) toteaa kysymyksen olevan siitä, että tutkija haluaa optimoida tapauksen ymmärtämisen ennemmin kuin sen yleistämisen. Tapaustutkimus on siis tapauksesta oppimista ja täten palvelee hyvin tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Yhtä tapausta tutkiessa tutkijan onkin tutustuttava aiempiin akateemisiin tutkimuksiin ja löydettävä tulosten yleistettävyydelle pohjaa aiemmista empiirisistä tutkimuksista (Metsämuuronen, 2006, 91). Tapaustutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja sen taustoja on tutkimusraportissa pyritty selittämään tutkimusraportin teoriaosuudessa ja löydöksiä selitetään sekä teorian, että tutkimuksen perustana olevan empiirisen aineiston pohjalta.

Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, tähtää se analyyttiseen yleistettävyyteen, mikä tarkoittaa, että tapaustutkimuksen avulla onnistutaan tekemään teoreettisia ja analyyttisiä yleistyksiä, joiden pätevyys ylettyy yli tutkittujen tapauksien. (Uusitalo 2001, 78) Toisaalta samaan hengen vetoon on myös todettava, että tapaustutkimuksen perusteella ei lähtökohtaisesti luoda hypoteeseja tai tavoitella tulosten laajaa yleistettävyyttä (Gummesson, 2008, 88).

Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ja toistettavuutta on välillä pidetty ongelmallisena. Laadullinen tutkimusprosessi perustuu paljolti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjeilykykyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin. Samasta aineistosta voi tehdä monella eri tavalla, jopa toisiinsa nähden ristiriitaisia päätelmiä. (Metsämuuronen, 2006, 82.)

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kaikkiin yrityksiin. Monet esille tulleet asiat ovat hyvin tapauskohtaisia ja linkittyvät vahvasti juuri kohdeorganisaation tapaan toimia ja niihin ihmisiin, jotka siellä työskentelevät. Aineisto kuvastaa haastateltavien hyvin henkilökohtaisia kokemuksia juuri kyseisestä organisaatiosta. Tutkimuksen tuloksia ei täysin voida yleistää myöskään koko Walki Groupin tasolle, mutta tutkimus antaa hyvän käsityksen siitä millaisessa tilassa strategiaviestintä on Walkin Valkeakosken yksikössä ja voi antaa vinkkejä siihen miten strategiaviestintää tulisi kehittää myös muissa yksiköissä. Toisaalta tietyt osa-alueet kuten



esimerkiksi haastateltavien odotukset ja toiveet strategiaviestinnästä tai kokemukset siitä, mikä strategiaviestinnässä on haastavinta, ovat helpommin yleistettävissä, sillä niihin ei vaikuta niin moni tapauskohtainen seikka ja niihin on saatavissa taustatukea myös teorian puolelta.

Alasuutari (1999, 278) painottaa, että valmis tutkimusraportti ei vielä ole tutkimusprosessin päätepiste, vaan tutkimusongelman laaja ja syvällinen ratkaiseminen vaatii vielä useita uusia tutkimuksia. Näin tämä on varmasti myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kohdalla. Lisäksi tutkija on havainnut muita mielenkiinnon kohteita, joihin tutkimusta voitaisiin laajentaa. Erityisesti keskijohdon haasteiden syvällisempi tutkiminen strategiaviestinnässä ja strategian jalkauttamisessa voisi olla antoisaa ja hyödyllistä kohdeorganisaatiolle. Esimiehen rooli strategiavaikuttajana kaiken keskiössä on niin moniulotteinen ilmiö, että se tarjoaa tarpeeksi tutkimuskysymyksiä varmasti tuleviin vuosikymmeniin, ellei vuosisatoihin.

Tutkimuksessa kartoitettiin strategiaviestinnän nykytila ja sivuttiin sitä kuinka organisaatio voi tukea esimiestä strategiavaikuttajana. Toinen jatkotutkimuskohde onkin syventää organisaation näkökulmaa ja tutkia esimerkiksi henkilöstöhallinnon roolia yksilöllisessä strategian omaksumisessa ja toteuttamisessa. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa keskitytään lähinnä perehdytykseen ja kehityskeskusteluihin henkilöstöhallinnon toimikenttänä, mutta laajemmalla ja syvällisemmällä katsauksella henkilöstöhallinnon toimiin, voidaan syventyä sen mahdolliseen rooliin paremmin.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418.
- Aaltonen, M., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2002. Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. (2. painos) Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Alexander, E. R. & Faludi, A. 1989. Planning and Plan Implementation: Notes on Evaluation Criteria. *Sage Journals*, 16(2), 127–140
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Baker, J.A. 1991. Cited in *Partners in Print*, 3(6) November– December.
- Bennis, W. 1998. *On Becoming a Leader*. United States of America: Perseus Publishing.
- Bigler, W.R. 2001. The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators. *Strategy and Leadership* 29.3.2001. MCB University Press 1087-8572, 29–34.
- Drucker, P. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: William Heinemann Ltd.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Great Britain: TJ International Ltd.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Suomeksi toimittaneet Pietilä, V., Suikkanen, R. & Uusitupa, T. Tampere: Vastapaino.
- Floyd, S.W. & Lane, P.J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing the role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review* 25(1), 154–177.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs of dynamos? Recognizing middle manager's strategic role. *Academy of Management Executive* 8(4), 47–57.

- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.
- Gummesson, E. 2000. Qualitative Methods in Management Research. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Hackman, M.Z. & Johnson, G.E. 2004. Leadership. A communication perspective. Fourth Edition. United States of America: Waveland Press.
- Hart, S.L. 1992. An Integrative Framework for Strategy-making Processes. The Academy of Management Review, 17 (2): 327–351.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Joensuu, M., Kulomäki, M. & Rusi, T. 2009. Tehoa hallitustyöhön. Kokouskäytäntö ja viestintä. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. Exploring corporate strategy. 5th ed. London: Prentice Hall
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Suomentanut M. Tillman. Helsinki: Edita Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Koski, R. & Kortesoja, K. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Helsinki: Talentum.
- Kunelius, R. 2003. Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lares-Mankki, L. 1994. Strategy implementation bottlenecks: identification, analysis and removal. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1991:2, 161–184.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Matha, B., Boehm, M. & Silverman, M. 2008. Beyond the Babble: Leadership Communication That Drives Results. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.

- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. 2003. The Strategy Process. Concepts, contexts, cases. Fourth edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Mäkinen, V. 1980. Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toimintanalyttisen tutkimusstrategian kehittelyä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1: Tutkimuksia 17. Tampere 1980 (2. painos 1987).
- Neilson G.L., Martin K.L. & Powers E. 2008. The secrets to successful strategy execution. Harvard Business Review. June 2008. 60–70.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaproessit: yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus
- Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo. Weilin + Göös.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Stake, R.E. 2000. Case Studies. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Juvenes Print.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOY Pro Oy.
- Ulwick, A.W. 1999. Business Strategy Formulation: Theory, Process & the Intellectual Revolution. Ebrary.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- Verweire, K. & Van Den Berghe, L. 2004. Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation. London, GBR. SAGE Publications Inc. (US)
- Yrityskulttuuri 2004. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Yrityskulttuuri 2009. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

### **WWW – lähteet**

[www.elekieli.com/elekielestä.html](http://www.elekieli.com/elekielestä.html) 5.10.2011

www. walki.com 13.11.2011

### **Muut lähteet**

Walkin intranet

Walki Group Toimintapolitiikka. 11.3.2009. Intranet.

Walkin arvot –lehtinen

Walkin toimintajärjestelmä

Power Point –esitys: Konsernin strategia, liiketoiminta-alueiden roolit, konsernin Must Win Battle –tavoitteet. Walki Group. Toimintajärjestelmä.

Power Point –esitys: Taloudelliset tavoitteet. Walki Group. Toimintajärjestelmä.

Power Point –esitys: Strategian perustekijät. Walki Group. Toimintajärjestelmä.

## LIITE 1 Teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- Nimi
- Ikä
- Työuran pituus Walkilla
- Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
- Työnimike
- Suorien alaisten lkm
- Kaikkien alaisten lkm yhteensä
- Kuka on suora esimiehesi?

### Strategian tuntemus

- Mitä ymmärrät termillä strategiaviestintä? Mitä strategiaviestintä mielestäsi on?
- Koetko tuntevasi Walkin strategian hyvin? Osaatko nimetä Walkin strategiset tavoitteet?
- Mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteet työssäsi?
- Ymmärrätkö miten oma työsi liittyy Walkin strategiaan? Miten koet strategian näkyvän päivittäisessä työssäsi?
- Millä tavoin saat tietoa strategiasta?
- Millä tavoin saat tietoa päivittäisistä työasioista?
- Oletko sitoutunut toimimaan strategian mukaisesti? Koetko strategian omaksesi?

### Strategiaprosessi

- Kuinka hyvin tunnet Walkin strategiaproessin?
- Tiedätkö kuka osallistuu strategian tekemiseen? Tuleeko se ylhäältä alas?
- Voitko itse vaikuttaa strategiaan mitenkään?
- Onko sinulle kerrottu miten strategiisiin valintoihin on päädytty?

### Vuorovaikutustaidot

- Miten viestintä on organisoitu yleisellä tasolla?
- Onko ylimmällä johdolla mielestäsi hyvät henkilökohtaiset vuorovaikutusvalmiudet?
- Onko esimiehille järjestetty koulutusta tai muuten annettua tietoa siitä miten hallita arkipäivän viestintätilanteita?
- Oletko saanut omalta esimieheltä tukea siihen miten tuoda strategiaa esille joka päivä?
- Onko esimiehillä käytössään jonkinlainen strategiapaketti uuden henkilön perehdyttämiseen?
- Miten sinut perehdytettiin työhösi? Käsiteltiinkö siinä yhteydessä strategiaa?

### Palaverikäytännöt

- Kuinka usein osallistut palaveriin? Mihin palavereihin osallistut?
- Miten koet viikoittaiset/ kuukausittaiset palaverit?
- Millainen ilmapiiri palavereissa on?
- Koetko viestinnän olevan avointa? Kuinka suorasti asioista puhutaan?

- Onko vuorovaikutus palavereissa yksipuolista vai käydäänkö eri osapuolten välillä kunnan keskustelua?
- Mitä asioita palaveriinkin liittyen tulisi kehittää?

**Palautteenanto**

- Miten organisaatiossanne annetaan myönteistä ja kielteistä palautetta? Kuinka usein?
- Annatko itse palautetta? Kuinka usein?
- Onko henkilöstöllä käytössä kanavia tai keinoja antaa palautetta, tehdä kysymyksiä ja käydä keskustelua oma-aloitteisesti, aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti?
- Käydäänkö yrityksessänne kehityskeskusteluja? Kuinka usein? Puhutaanko niissä strategiasta tai tavoitteista?

**Esimies-alaisvuorovaikutus**

- Kuinka paljon käyt esimiehesi/alaisesi kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja työasioista?
- Miten koet oman esimiehesi vuorovaikutustaidot? Millainen esimiehesi on viestijänä?
- Millaisiksi koet omat viestintä- ja vuorovaikutustaidot?
- Mitä keinoja käytät kun haluat viestiä alaisillesi strategiasta? Miten tämä näkyy käytännön työssäsi?
- Mikä on haastavinta strategiaviestinnässä?
- Miten esimiehesi tuo strategiaa esille työssä?
- Miten esimiehesi tulisi mielestäsi viestiä strategiasta, jotta sisäistäisit sen parhaiten?
- Mitkä asiat koet onnistuneina esimies-alaisvuorovaikutuksessa?
- Mitä asioita haluaisit kehittää yrityksesi esimies-alaisvuorovaikutuksessa?

**LIITE 2 Taulukko haastatelluista**

<b>NIMI</b>	<b>TYÖNIMIKE</b>	<b>PVM JA KLO AIKA</b>
Reino Lauren	Laboratoriotyöjohtaja	14.11.2011 klo 13:00
Juho Hyytiäinen	Tuotannonsuunnitteluinsinööri	14.11.2011 klo 15:00
Katri Salonen	Päivämestari, logistiikka ja varastotoiminnot	15.11.2011 klo 12:30
Jari Laukkanen	Prosessi-insinööri	28.11.2011 klo 13:30
Juha-Pekka Mäkelä	Koneapulainen, PE3	29.11.2011 klo 10:30
Marko Koivuranta	Pakkaaja	2.12.2011 klo 12:30
Antero Hakala	Rullamies, PE5	7.12.2011 klo 8:30
Timo Saahko	Plant Director	12.12.2011 klo 14:00